Yıl:12 Sayı:31 / Mart 2004 3 Aylık Ekonomi ve Düşünce Dergisi 4.000.000 TL ISSN:1303-7501



ÇERÇEVE

MÜSTAKİL SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ

Kamu Reformu İçin HÜKÜMET DÜĞMEYE BASTI

Statüko Direniyor

DOSYA: KAMU REFORMU

- Dünden Bugüne Kamuda Reform Girişimleri
- Devletin Yeni Rolü
- Siyasetname'den Siyasetçilere…
- Siyasete Nitelikli İnsan Kaynağı



Başarıya "B Planı"yla Ulaştı

Dr. ÖMER BOLAT



Osmanlı'nın, "Kiler"cisi Cumhuriyetin Perakendecisi

KİLER KARDEŞLER



Kıdem Tazminatıyla kurulan Çınar, İkinci Nesille Kurumsallaşma Yolunda

ABDULKADİR ÇINAR

Yıl:12 Sayı:31 / Mart 2004 3 Aylık Ekonomi ve Düşünce Dergisi 4.000.000 TL ISSN:1303-7501



ÇERÇEVE

MÜSTAKİL SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ

Sahibi
Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
(MÜSİAD) Adına
E. Ali BAYRAMOĞLU

Genel Yayın Yönetmeni
Hayati BAYRAK

Yazı İşleri Müdürü
Sibetullah DOLU

Haber Merkezi
Hüseyin KAHRAMAN
Said SUNAY, Saffet YILMAZ,
Kadir ABALI, Mehmet ÖZDÜN,
Serdar ERYILMAZ, Zeynel Zubeyr SÜMÜNCÜ

Yayın Kurulu
İsmail KURALAY
Dr. Ahmet HELVACI
Erhan ERKEN
Mahmut BALCI
Kemal ÇİFTCİ
Namık SANDALCI
Feyzullah AKSEN

Danışma Kurulu
Mellkşah UTKU
Dr. İbrahim TURHAN
Akif EMRE
Dr. Kemal KAHRAMAN

Grafik - Tasarım
Paralel Reklam

Baskı ve Cilt
Fesan

Reklam
7 Renk

Merkez
Mecidiye Cad. No:7/50
Mecidiyeköy / İSTANBUL
Tel: 0212 213 61 00
Fax: 0212 213 78 90

Ege Bölgesi
S.Eşref Blv. Rasgo Sarı İş Merkezi
No:5/304 Çankaya / İZMİR
Tel: 0232 489 22 37 - 489 15 36

Ankara
Atıf Cad. Algur Apt.
No:10/11 Tandoğan / Ankara
Tel: 0312 212 22 07

Bursa
Kırcali Mah. Kayalı Sok.
Tuğcu Plaza 1 No:62 BURSA
Tel:0224 255 54 43-44

Kayseri
İnönü Blv. Yılmaz İş Merkezi
Kat: 6 No: 45 KAYSERİ
Tel: 0352 320 75 45

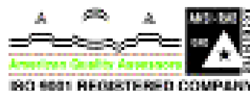
Kocaeli
Y.Gölcük Yolu Uzarı Yavuz Çiftliği Mevkii
Gölcük İş Mer. Kat:2 Kaller / İZMİT
Tel: 0262 349 66 59

Konya
Nalcacı Cad. Bakır Sok.
No:28 KONYA
Tel: 0332 236 42 18

Çerçeve'de yayınlanan yazılardaki görüşler yazarlarına aittir, MÜSİAD'ı bağlamaz.
Çerçeve Dergisi'nden kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

dosya **KAMU REFORMU**









Editörden...

Dergiciliğe Farklı Bir Çerçeve

Seth Godin; son kitabı Mor İnek (The Purple Cow) ile best-seller listelerindeki yerini korumayı yine başardı. Sıradışı rekabet fikirlerine sahip olan yazarın; İzinli Pazarlama, Fikir Virüsünü Salıvermek ve 99 İnek gibi başka kitapları da bulunuyor. Geçen yılın son çeyreğinde Türkiye'ye de gelerek Türk işdünyasına konuyla ilgili konferans veren Seth Godin, böyle bir kitap yazmasının hikayesini şöyle açıklıyor; "Bir gün otoyolda araba sürüyorum… Sağımda ve solumda engin, huzurlu ve yeşil çayırlarda otlayan güzel inekleri görünce kendimden geçiyorum. Ama 15-20 kilometre sonra hepsi birbirine benzemeye başlıyor. Bunların bazıları mükemmel inekler, çekici inekler, harika ilişkileri olan inekler olabilirler. İnekler ne kadar güzel olurlarsa olsunlar, bir müddet sonra sıkıcı hale geliyorlar. Ama o çayırlarda karşımıza bir Mor İnek çıksa ne kadar hoş, ne kadar farklı ve çarpıcı olurdu diye düşünüyorum". Yazarın anlattıklarının özeti de şöyle, "Tüm ürün ve hizmetlerin birbirine benzediği bir dünyada, fiyat ve kâr baskısını aşmanın tek yolu var: farklı, çarpıcı ve sıradışı olmak". Konuyla ilgili Türkçe kitapların da yazıldığı farklılaşma gündemi, haklı olarak bizi yayınlarımızın aynı konumdaki kurum yayınlarından ve ticari olanlardan ne kadar farklı bir içerik ve sunuma sahip olduğunu sorgulamaya yöneltti. Bu özdeğerlendirmeyi MÜSİAD süreli yayınlarından olan Çerçeve için yaptığımızda önemli farklılıklarımızın olduğunu kolayca farkettik.

Geçmiş, Güncel ve Gelecek Birarada

Bir dernek yayını olmasına rağmen okuyucu kitlesini, "Üye" değil, "Müşteri" kabul ederek yaklaşık 13 yıldır yayını sürdüren Çerçeve, şimdiye kadarki yayın döneminde farklılaşmayı başarabilmiş bir dergidir. Şöyle ki; benzer kategorideki birçok dergi, ele aldıkları konuların sadece geçmişini veya güncelini incelemektedirler. Oysa Çerçeve, kapaktan anonsunu yaptığı dosya konusunun geçmişi ve güncelini gözler önüne sermek yanında geleceğe yönelik bir de bakış açısı vermektedir. Çünkü tarihçiler, "Bir şeyin tarihini bilmeden tanımı yapılamaz" diyorlar. İşte Çerçeve, dosya konularının geçmişi hakkında da içeriğe yer vererek benzer ekonomi ve düşünce dergilerinden önemli bir farklılık arzetmektedir. Çerçeve'nin önceki sayıları incelendiğinde bu farklılık dikkat çekecektir.

Sürekli İyileştirme

Hz. Muhammed'in, "İki günü eşit olan aldanmıştır" dediği ve Japonlar'ın bir iş modeli haline getirdiği, "Kaizen- Sürekli iyileştirme" anlayışı doğrultusunda her geçen gün bu farklılığımızı daha da geliştirme ve belirginleştirme çabasındayız. Son sayımızda da bu çabamızı farkedebilirsiniz. Dosya konusu olarak incelediğimiz, "Kamu reformu ve yerel yönetimler"le ilgili olarak işe Nizamül-Mülk'ün, "Siyasetname"sinden başladık. Osmanlı'daki en kapsamlı kamu reform taslağı olan Koçi Bey'in risalesi ile devam eden tarihçe ile ilgili içeriği Osmanlı'daki yerel yönetim uygulamaları takip ediyor. Cumhuriyet dönemindeki kamu reform girişimleri ve bunların gerçekleşememe nedenlerinin sıralandığı dosyamızdan sonra Ak Parti iktidarı tarafından hazırlanan kamu reform planı ve bu plan çerçevesindeki tartışmaları bulabilirsiniz. Bu arada başarı hikayeleri konusunda yapılan röportajların ve diğer ekonomi dosyalarının da, dergiye ayrı bir dinamizm kazandırdığını söylemek gerek.

Gelecek Çerçeve'de buluşmak dileğiyle...

Şükrullah Dolu
sukru@ekocerceve.com

Buyurgan Bürokrasi

Türk bürokrasisi, tarihsel sebeplerle buyurgandır. Bürokrat, seçmen-yurttaş ile eşit statüde değildir; seçmen –yurttaş, müşteri-yurttaş statüsüne henüz yükselebilmiş değildir. Son yıllarda iletişim teknolojisindeki gelişme ve devlet anlayışındaki değişmeyle birlikte, siyasetçi ve seçmen–yurttaş karşısında belli bir güç kaybına uğramışsa da bürokrasi hala gücünü devam ettirmektedir.

Türk Bürokrasisinin Özellikleri:

Hiyerarşiktir:

Dikey örgütlenme modeline göre faaliyet gösterir. Bu hiyerarşik yapı inisiyatif kullanma ve karar verme alışkanlığı kazanmayı önlemektedir. Yukarıdan aşağı emir verme, aşağıdan yukarı sorumluluk aktarma geleneği yerleşmiştir.

Verimsiz ve Neme Lazımcıdır:

Ana yapı o birimin ihtiyaçlarının göz önüne alındığı özel bir düzenlemenin eşliğinde oluşması yerine, aksine Ankara'da çoklukla yasa koyucu tarafından belirlenmiştir. Yapılmayan görevin, başarısızlığın ve verimsizliğin müeyyidesi olmadığı gibi çok çalışma ve başarının manevi tatmin ve kendini ispat dışında bir ödülü de yoktur. Tersine sistem çalışmadığı için hata yapmayanlara nazaran çalıştığı için hata yapanları cezalandırmaya yöneliktir.

Kırtasiyecidir: Mevzuat ve kurallar amaca ulaşmanın aracı olmaktan çıkmış, kurallara uyma ve kuralları koruma başlı başına amaç haline gelmiştir. Çünkü kamu görevlisi amaca ulaşmadaki başarısı veya başarısızlığı ile değil, kurallara uyma derecesiyle değerlendirilmektedir. "Zorlaştır ki, kıymetin bilinsin" kültürü hakimdir.

Gelenekçi ve Tutucudur:

Hizmeti etkin ve verimli görülme yöntemlerini araştırmak veya uygulamak yerine amirlerinden gördüğü şekilde veya dosyalardaki örneklerine göre işleri yürütür.

Hantaldır: Üst kademe yönetici fazla elemandan şikayetçi olmaz ve işlem süreçleriyle, işin görülme biçimini değiştirmek yerine sürekli olarak eleman yetersizliğinden bahseder.

Liyakat ve Kariyer Esası Uygulanmamaktadır:

Yasalarda liyakat-kariyer esası öngörülmekle birlikte uygulamada siyasal kayırmacılık geçerlidir. Kendisinin ve kurumunun çok önemli olduğuna dair kanaat taşır. Bunun neticesi ise, kurumsal ve bireysel ücret maksimizasyonu mücadelesidir. Ücret ve ödenekler yönünden güvenlik içindedir. Tembellik ve başarısızlığın ücret yönünden herhangi bir müeyyidesi yoktur.

Türkiye'de devletin istihdam ettiği personel sayısı 2 milyonu aşmış olmasına rağmen devletin kaliteli hizmet üretememesi ve toplumun gerisinde kalarak bilakis değişim ve gelişmeyi engelleyici bir konuma gelmesinin temelinde de bu vardır. Ücret ve faiz ödemelerinin merkezi hükümet harcamaları içindeki payı OECD ortalaması olarak yüzde 20.7 düzeyinde kalırken, bu oran ülkemiz için yüzde 59.5 gibi son derece yüksek bir seviyeye çıkmıştır. Buna rağmen bürokrasi iş üretememekte, özel sektörün hızına yetişememektedir.

Esasında problem, personel sayısının çokluğunda değildir. Çünkü kamudaki istihdamın toplam nüfusa oranı Türkiye'de yüzde 4.6 iken, gelişmiş ülkelerde bu oran yüzde 11'e kadar çıkıyor. Dolayısıyla problem, sayıdan ziyade dağılım ve etkinliktedir. Yurdun birçok bölgesinde doktur ihtiyacı gideremeyecek sayıdan ikin bazı bölgelerinde



Ali BAYRAMOĞLU
MÜSİAD Genel Başkanı

doktordan geçilmiyor. Öte yandan ehliyet ve liyakat sistemine göre istihdam olmadığı için kamu, verimli ve etkin olamıyor.

Başbakanlık Müsteşarı Ömer Dinçer, devletin bu yapısını, "Bürokrasi, nefes alıyor, hayatını sürdürüyor, ancak iş üretemiyor. Çünkü obezite hastalığına yakalanmış durumda" şeklinde açıklıyor. Dinçer şunları kaydediyor; "Göreve geldiğimde benim kadromda 40 kişi çalışıyordu. Aralarında bir tek üniversite mezunu yoktu. Başbakanlık'ta çalışanların yüzde 75'i sıradan idare hizmetleri yürütüyor. Başbakanlık'ta çalışan 3 bin 100 kişinin yüzde 60'ı niteliksiz personel". Böyle bir atmosferde, nitelikli personelden de verim almak mümkün değil. İşte bu durum, "Neme gerek" kültürünü yeşertiyor.

Bu bakımdan kamu yönetiminde, "Doğru zamanda ve doğru yerde yeteri kadar doğru insanın bulundurulması" anlayışına ivedilikle geçilmelidir.

Dr. M.İBRAHİM TURHAN

Ekonomik İstikrarı "Kalıcı Dengede" Sağlamak

Türkiye ekonomisinin 2003 yılında kayda değer bir ekonomik performans sağladığı, makroekonomik istikrarın sağlanmasına yönelik önemli ilerlemelerin yaşandığı açıkça görülmektedir.

Türkiye ekonomisinin 2003 yılında kayda değer bir ekonomik performans sağladığı, makroekonomik istikrarın sağlanmasına yönelik önemli ilerlemelerin yaşandığı açıkça görülmektedir. Üstelik bu performans, yılın ilk üç ayının sınırımızın hemen ötesindeki savaş tehdidinin ve Türkiye'nin bu süreçteki pozisyonunun gündemde olduğu bir belirsizlik ortamında sağlanmıştır.

Ekonomi politikalarında varılan noktayı şu başlıklar altında özetlemek mümkündür:

1. 1977 yılından beri durağan/yapışkan bir enflasyon sorunu yaşayan Türkiye, fiyat istikrarının sağlanması yolunda büyük ilerleme kaydetmiştir. Enflasyon gerçekleşmeleri, 2002 ve 2003 yıllarında yıl başında belirlenmiş enflasyon hedeflerinin altında kalmıştır.

2. 2003 yılında sağlanan siyasal istikrar beklentileri olumlu etkilemiş, dışsal şokların yaşandığı dönemlerde bile gelecek 12 aya ilişkin enflasyon beklentilerinin aşağı yönlü bir trend izlediği görülmüştür.

3. 2003 yılında hedefin 13,7 puan üzerinde olan enflasyon beklentisinin 2004 yılı başında hedefin sadece 1,9 puan üzerinde olması, ekonomik birimlerin enflasyonla mücadelede hükümetin sağladığı başarıya duydukları güvenin bir göstergesidir.

4. 2002'deki yüzde 7,8 oranındaki büyüme hızı bir miktar gerilese de 2003 yılı için de yüzde 5,5 civarında bir reel milli gelir artışı kaydedileceği anlaşılmaktadır. Böylelikle 1993 yılını baz olarak kabul edecek olursak (1993=100), son on yıllık dönemde yaşanan iki büyük ve iki de görece küçük krize rağmen yüzde 25'e yakın bir büyümenin sağlanmış olduğu görülmektedir.

5. 2003 yılında konsolide bütçe başta olmak üzere kamu kesimi mali performansı da başarılı olmuş, uzun yıllar ardından hem de yanıbaşında yaşanan sıcak gelişmelere rağmen Türkiye, yıl başında belirlediği bütçe hedeflerine uymuştur.



6. TL'nin yabancı paralar karşısında satın alma gücünün artması ABD doları cinsinden milli gelir, borç stoku, faiz yükü, enerji maliyetleri, vb. göstergelerde olumlu gidişatı pekiştirmiş ve iyimserlik havasının yaygınlaşmasını sağlamıştır. Yaşanan ters para ikamesi süreci TL cinsinden finansal varlıkların ağırlık kazanması sonucunu da beraberinde getirmiştir. Bununla birlikte, TL'nin reel olarak değerlenmesinin dış ticaret dengesindeki ve cari dengedeki olumsuz etkileri sınırlı kalmış, Türkiye Cumhuriyet tarihinin en yüksek ihracat rakamına ulaşmıştır.

Bununla birlikte şu konular üzerinde ciddiyetle durulması ve izlenmekte olan programın bu değerlendirmeler ışığında gözden geçirilmesi büyük önem taşımaktadır:

1.Ekonomide sağlanan olumlu performansta kurlarda yaşanan gelişmenin ve Türkiye açısından kontrol edilemeyen değişken konumunda olan unsurların çok büyük ölçüde rol oynadığı görülmektedir. Bu çerçeveden olmak üzere; 2002 yılına göre ortalama ABD Doları'nın yüzde 0,9 seviyesinde nominal, yüzde 16,3 seviyesinde reel azaldığı, Euro'da da yüzde 17,9 seviyesinde nominal artış ama yüzde 0,4 seviyesinde reel azalma olduğu göz önüne alınmalıdır. Dolayısıyla elde edilen dengenin kararlı ve sürdürülebilir bir denge olup olmadığı tartışma konusudur.

Enflasyonda ve ekonomik belirsizlikte belirgin gerileme kaydedilmesine rağmen reel faizlerde aynı ölçüde bir gerileme gözlenmemiştir.

2.Dövizde yaşanan gelişmelere bağlı olarak, önceki yıllarda aşırı yüksek artışların kaydedildiği enerji fiyatlarında 2003 yılındaki artış tek haneli rakamlara gerilemiştir. TL'nin reel olarak değerlendiği, buna karşılık yurt içi talepte kayda değer bir canlanma olmadığı 2003 yılı için daha düşük enflasyon seviyelerine ulaşılmasının bile mümkün olduğu değerlendirilmelidir. Yine bu bağlamda, gelecekte kurlarda yaşanabilecek ters yönlü bir şokun etkilerinin ne olacağı tartışılmalıdır.

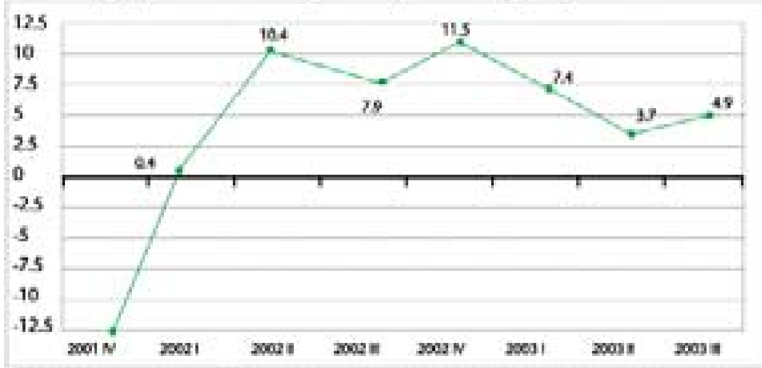
3. Enflasyonun düşürülmesinde, reel ücretlerin ve gelirlerin geriletilmesi önemli rol oy-

namıştır. Enflasyon, iç tüketim kısılarak düşürülmüştür. Geçen yıl olduğu gibi 2003 yılında da tüketim harcamalarının artmasını kısıtlayan temel faktör, gerek sanayi gerekse tarım kesiminde reel ücret ve gelirlerin gerilemeye devam etmesidir. 2002 yılından sonra 2003 yılında da tüketim harcamalarının artmasını kısıtlayan temel faktör, reel ücret ve gelirlerin gerilemesinin sürdürülmesidir. Bunlara ek olarak tarım sektöründe üretimin ve dolayısıyla tarım sektöründe çalışan ücretlilerin gelirlerinin gerilemesi tüketim harcamalarını olumsuz etkileyen diğer bir faktör olmuştur. Canlanan ihracatta nispi faktör fiyatlarının, dolayısıyla yurt içi satın alma gücünün bastırılması etken olmuştur. Büyüme, iç talebi düşürerek dışa açılmakla, ihracat ve turizmle gerçekleştirilmiştir. 2003 yılında üretimde gözlenen verimlilik artışlarının reel ücretlere yansımaması, özel firmaların birim maliyetlerinin düşüşünü hızlandırmıştır. Birim maliyetlerdeki bu gelişmeler, özel firmaların dış pazarlarda fiyat rekabeti yapmalarını mümkün kılmıştır. 2003 yılında Türk Lirası'nın güçlenmesine rağmen, birim ücretlerin halen düşük seyrediyor olması ihracatı olumlu etkilemiştir. 2003 yılının ilk yarısında çalışılan saat başına reel ücret endeksi geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 3,2 oranında azalmış, buna karşılık çalışılan saat başına verimlilik aynı dönemde yüzde 4,4 oranında artış göstermiştir. 2002 yılının ardından 2003 yılında da üretimde gözlenen verimlilik artışlarının ücretlere yansımaması, özel firmaların birim maliyetlerinin düşüşünü hızlandırmaktadır. Bu politikaların, gelir dağılımını daha çok bozmak ve işsizlik sorununu ciddi boyutlara taşımak gibi yan etkileri olmaktadır.

Tablo 1: Milli Gelirin Kompozisyonu

Sektörler	I. Dönem	II. Dönem	III. Dönem	Dokuz Aylık
Tarım	7.0	-2.8	-1.0	-0.5
Sanayi	7.8	4.4	8.1	6.8
İnşaat	-17.0	-14.5	-16.9	-16.2
Ticaret	10.8	6.0	7.0	7.6
Ulaştırma ve Haberleşme	13.7	5.8	7.9	9.0
Mali Kuruluşlar	-8.1	-8.5	-4.3	-6.9
Konut Sahipliği	1.3	1.3	1.3	1.3
Serbest Meslek ve Hizmetler	7.9	3.6	4.2	5.0
Devlet Hizmetleri	0.0	0.6	1.3	0.6
Kar Amacı Olmayan Kuruluşlar	-1.4	-1.9	-1.0	-1.4
İthalat Vergisi	19.8	20.5	26.7	22.6
GSYİH	8.1	3.9	4.8	5.4
GSMH	7.4	3.7	4.9	5.2

Grafik 1: Üçer Aylık Dönemler İtibarıyla Reel Büyüme Hızları (yüzde)

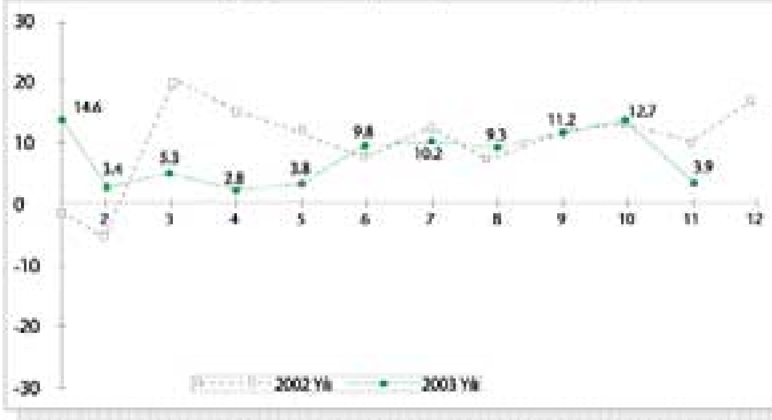


4. Gerek enflasyonda ve ekonomik belirsizlikte belirgin gerileme kaydedilmesine gerek de para, maliye ve gelirler politikalarında reel sektörün büyük fedakarlıkları pahasına program doğrultusunda ilerlenmesine rağmen reel faizlerde aynı ölçüde bir gerileme gözlenmemiştir. Açıklanan Hazine istatistiklerinde gözlenen reel faiz gerilemesinde, döviz cinsinden ya da dövize endeksli iç borçlanmanın maliyetindeki gerilemenin etkisi büyüktür. Dolayısıyla bu alanda sağlanan olumlu gelişmelerde de yine kurun etkisini göz önüne almak yerinde olacaktır. Özellikle iç piyasaya ihale yöntemiyle satılan kamu borçlanma araçları üzerindeki (miktara göre ağırlıklandırılmış) ortalama reel faizin 2003 yılı için yüzde 24'ün üzerinde olması düşündürücüdür. Yıl sonunda gerçekleştirilen ve çok başarılı olduğu ifade edilen ihalelerde bile (2004 yılına ilişkin enflasyon beklentisi esas alındığında) 11,6 puan gibi 2003 yılındaki performansa göre de 2004 yılına ilişkin beklentilere göre de yüksek sayılacak bir reel faiz söz konusudur.

5. 2004 yılı bütçesindeki ödenekler incelendiğinde, faiz harcamalarının 2003 yılı gerçekleşmelerine göre yüzde 12 oranında artırılmış olduğu göze çarpmaktadır. 2004 yılı için enflasyon hedefinin de yüzde 12 olduğu dikkate alınacak olursa, çok kaba bir değerlendirmeyle, 2004 yılındaki faiz harcamalarının 2003'e göre reel olarak değişmeyeceği ifade edilebilir. Halbuki 2003 yılı başında yaşanan konjonktürel gelişmelerin yılın ilk yarısında 25-30 puan aralığında çok yüksek reel faizlerle borçlanılması sonucunu doğurmuştur.

6. Hazine, 2003 yılında iç piyasadan yaptığı TL cinsi borçlanmalara, döviz kurunda yaşanan gelişmelerin de etkisiyle, Dolar bazında yıllık yüzde 48 gibi olağanüstü bir faiz ödemiştir. 2004 yılı makroekonomik hedefleri oluşturulurken belirlenen kur tahmini esas alındığında, 2003 yılındaki 1.500.000TL kur beklentisine göre ABD Doları'nda yüzde 7

Grafik 2: Bir Önceki Yılın Aynı Ayına Göre Aylık Sanayi Üretim Artışı (yüzde)



oranında nominal bir artış beklendiği anlaşılmaktadır. Şüphesiz bu değer herhangi bir taahhüt ifade etmemektedir. Bununla birlikte, ekonomideki en büyük aktörün beklentisini yansıtması bakımından önem taşımaktadır. Aynı oran 1.493.000TL gerçekleşen ortalama ABD Doları kuruna uygulandığında, 2004 yılı için 1.597.510 TL ortalama kuru hesaplanmaktadır. 2004 yılı için hedeflenen 1.604.000 TL'nin gerçekleşmesi durumunda bile, 2004 yılı enflasyon hedefinin yüzde 12 olduğu değerlendirildiğinde, TL'nin dolar karşısında yüzde 4,3 oranında değerleneceği anlaşılmaktadır. Bütçe ödenekleri üzerinde yukarıda yapılan analiz ışığında TL cinsinden reel faizlerin en azından ciddi bir gerileme göstermeyeceği de göz önüne alındığında, TL enstrümanların ABD doları cinsinden reel getirilerinin yüzde 17-18 seviyesinde olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu ise ciddi bir sıcak para riskini beraberinde getirmektedir.

7. Türkiye'de, 2003 yılında doğrudan sermaye hareketleri açısından net çıkış yaşanmış, 3 milyar dolar civarında net portföy yatırımı girişi olmuştur. Ödemeler dengesinin net hata ve noksan kalemindeki değerleri ve kayda girmemiş rakamları da eklediğimizde şu anda Türkiye'deki kısa vadeli spekülatif sermaye miktarının 4 milyar dolara yakın olduğu anlaşılmaktadır. Gerek Türkiye'deki ekonomi politikası yapıcıların, gerek de IMF yetkililerinin, izlenmekte olan dalgalı kur politikası ve yüksek TCMB döviz rezervleri dolayısıyla herhangi bir kur endişesine mahal olmadığı yönündeki açıklamaları bilinmektedir. Nitekim IMF Türkiye Temsilcisi Odd Per Brekk; "sıcak para" olarak da ifade edilen kısa vadeli sermaye hareketleri konusundaki yorumlarında, şu andaki cari işlemler açığının, Türkiye'nin yurtdışından sermaye girişine dayalı politikasını sürdürmesini gerektirdiğini ifade etmiştir. Halbuki Asya krizi örneği, herhangi bir panik durumunda ani hareketlerin büyük volatiliteye yol açtığını göstermiştir. Kurda hareketlenmeyi tetikleyecek bir gelişme olması durumunda TL'de yavaş ve dengeye getirici bir değer kaybı değil aşırı dalgalanmalar yaşanacaktır. Bu ise programın çerçevesini tehdit etmektedir.

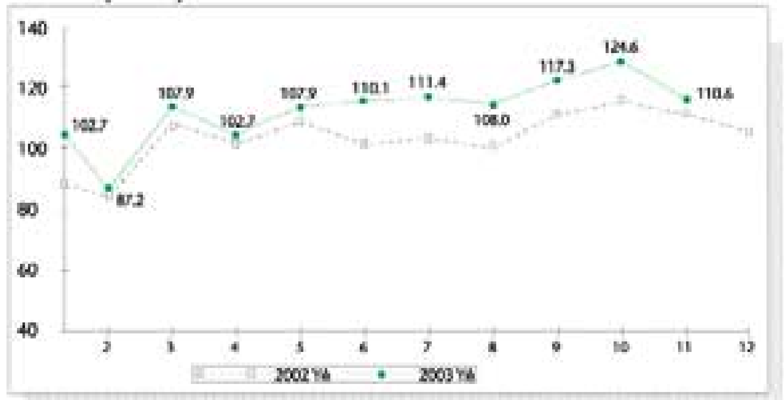
8. 2003 yılı dış ticaret verileri değerlendirilirken de kurun etkisi göz önüne alınmalıdır. Bilindiği üzere Türkiye'nin ihracatının yüzde 70'i Euro cinsinden gerçekleştirilmektedir. Halbuki dış ticaret istatistikleri Dolar cinsinden ifade edilmektedir. 2003 yılında Dolar/Euro paritesinin yüzde 25 oranında artması hem üretim maliyetlerini aşağı çekerek ihracatı miktar olarak teşvik etmiş, hem de parasal değerini yükseltmiştir.

9. Türkiye için önemli sektörlerde 2003, büyüme açısından da bazı tereddütleri içinde barındırmaktadır. İlk dokuz aylık dönem itibarıyla; istihdam içindeki payı hala yüzde 40'a yakın olan tarım sektöründe büyüme olmamış, yüzde 0,5 oranında bir reel gerileme kaydedilmiştir. Enflasyonun bileşenleri incelendiğinde de tarım fiyatlarının ortalamanın üzerinde olması dikkat çekicidir. Bir diğer nokta ise 2003'ün ilk üç çeyreğinde yüzde 16,2 reel daralma yaşayan inşaat sektöründe, kriz yılı olan 2001'e göre bile reel gerilemenin sürmesidir. Özellikle bu alanda kamu yatırımlarının büyük ölçüde durmuş olmasının etkisi büyüktür.(Tablo 1)

10. Sanayi üretimi ve kapasite kullanım oranları yüksek görünmekle birlikte reel ekonominin en dinamik unsurları ve MÜSİAD'ın temsil ettiği KOBİ'ler açısından aynı değerlendirmeleri yapmak ne yazık ki mümkün değildir. Ayrıca, büyümenin bileşenleri arasında stok artışları kaleminin 2002'nin ilk çeyreğinden beri anormal bir seyir izlediğine de dikkat çekmek yerinde olacaktır. Krizin ertesindeki ilk birkaç çeyrek için bu durum anlaşılır olsa da, örneğin 2003 yılının ilk dokuz aylık döneminde yüzde 54,2 gibi bir reel stok artışının kaydedilmiş olması akla yine kurda yaşanan gelişmelerin büyüme performansını da dolaylı olarak etkilemiş olmasını getirmektedir.

11. Bütün bu fedakarlıklara ve maliyetlere rağmen, kamu borcu sorunu nedeniyle ekonomide kırılganlık sürmekte, sürekli kriz olasılığı politika yapıcıların seçenek kümesini daraltmaktadır. Sonuçta ekonomi politikala-

Grafik 3: Aylık Sanayi Üretim İndeksi 1997 = 100.0



Tablo 2: Üçer Aylık Dönemler İtibarıyla İstihdam

	2002		2003		
	(III)	(IV)	(I)	(II)	(III)
1. Kurumsal Olmayan Sivil Nüfus ('000)	68.525	68.800	69.074	69.340	69.613
2. 15 ve Daha Yukarı Yaştaki Nüfus ('000)	48.148	48.368	48.587	48.799	49.022
3. İşgücü Durumu ('000)	25.247	24.347	23.088	24.115	24.739
3.1. İstihdam edilenler	22.833	21.658	20.244	21.696	22.411
3.1.1. Eksik istihdam	1.264	1.345	1.161	1.113	1.149
3.2. İşsiz	2.414	2.689	2.844	2.418	2.328
4. İşgücüne Dahil Olmayanlar ('000)	22.901	24.021	25.498	24.684	24.283
4.1. İş arayıp,son üç ayda iş arama kanalı kullanmayanlar	589	571	698	618	489
4.2. İş aramayıp işbaşı yapmaya hazır olanlar	210	381	483	208	287
4.2.1. İş bulma ümidi olmayanlar	52	67	104	37	54
4.2.2. Diğer	158	314	379	171	233
4.3. Mevsimlik çalışanlar	344	1.002	1.694	5.95	310
5. İş Gücüne Katılma Oranı (yüzde)	52.4	50.3	47.5	49.4	50.5
6. İşsizlik Oranı (yüzde)	9.6	11.0	12.3	10.0	9.4
6.1. Eğitimli genç işsizlerin oranı (yüzde)	30.7	29.8	27.9	25.6	31.8
7. Eksik İstihdamda Olanların İş Gücüne Oranı	5.0	5.1	5.0	4.6	4.6
7.1. Eğitimli gençlerde eksik istihdam oranı (yüzde)	5.9	6.8	8.9	5.1	4.5

rına olan güven ve istikrarın sürdürülebilirliği, çok az sayıdaki piyasa aktörüne endekslenmiş hale gelmektedir. Göreli olarak iyileşmekle birlikte, borç stokunun kırılgan yapısı sürmektedir. Sözkonusu yapı, ekonomide istikrarsızlıkların uzun süreli olması durumunda enflasyon beklentilerini olumsuz yönde etkileyebilecektir.

12. 2004 yılı bütçesi incelendiğinde, harcamaların (yüzde 66,2'si faiz olmak üzere) yüzde 80'inin faiz, personel ve sosyal güvenlik harcamalarından oluştuğu görülmektedir. 2003 yılında yüzde 4'ün altında kalan yatırım harcamaları için yüzde 4,7'lik bir ödenek ayrılmıştır.

Ekonomik istikrarın sağlanması ve dengelerin yerli yerine oturtulması ekonomik performans açısından büyük önem taşımaktadır. İstikrar olmaksızın diğer ekonomi politikası hedeflerinden söz edilemez. Bununla birlikte, sağlanacak istikrarın, enflasyon, faiz, kur, büyüme ve işsizlik parametrelerinin tümü için sürdürülebilir ve kararlı bir makroekonomik denge düzeyinde gerçekleşmesi de şarttır. Aksi takdirde, sağlanan başarıların kalıcılığı tehlikeye girebilecektir.

Reel Kesim

2003 yılının üçüncü üç aylık döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre Gayri Safi Milli Hasıla gelişme hızı yüzde 4,9, Gayri Safi Yurtiçi Hasıla gelişme hızı ise yüzde 4,8 olarak hesaplandı. (Grafik 1). Büyümenin bileşenleri incelendiğinde, stok artışları hariç reel büyüme hızının sadece yüzde 0,7 olduğu, kamu kesimi tüketim harcamalarının yüzde 2,3 ve yatırım harcamalarının da yüzde 18,5 reel gerileme kaydettiği anlaşılmaktadır.

Toptan Eşya Fiyatları Genel İndeksi TEFE'de, bir önceki aya göre yüzde 2,6, bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 10,8 ve on iki aylık ortalamalara göre yüzde 23,6 artış gerçekleşmiştir. 2004 Ocak ayındaki yüzde 2,6 oranındaki artışın 0,1'i devlet sektöründeki fiyat artışlarından, 2,5'i de özel sektördeki fiyat artışlarından kaynaklanmış, çekirdek enflasyon olarak bilinen özel kesim imalat sanayi fiyat artışı yüzde 0,6'da kalmış, bir yıllık fiyat artışı yüzde 9,1 olarak gerçekleşmiştir. Tarım fiyatlarında mevsimsel şartlardan kaynaklanan yüzde 9,3'lük artış toptan eşya enflasyonunun en önemli bileşenini oluşturmuştur. Tüketici fiyatları, 2004 Ocak ayında, bir önceki aya göre yüzde 0,7'lik artış göstermiştir. Bu artışın 'Ana Harcama Grupları' itibariyle 0,4'ü Gıda, İçki, Tütün grubundan, 0,3'ü Konut grubundan, 0,1'i Sağlık grubundan, 0,1'i Ulaştırma grubundan, 0,1'i Lokanta, Pastane ve Otel grubundan, 0,1'i de Çeşitli Mal ve Hizmetler grubundan kaynaklanmış; Giyim ve Ayakkabı grubunda ise yüzde 0,4'lük gerileme olmuştur. Önümüzdeki aylarda da aynı eğilimin sürmesi beklenmektedir. Buna göre; geçen yıl Şubat ayında yüzde 2,3 Mart'ta yüzde 3,1 ve Nisan'da yüzde 2,1 olan aylık enflasyon rakamları bu yılın düşük değerleriyle yer değiştirince Mayıs ayında, 2004 yılı hedefi olan yüzde 12'nin altına inilmesi söz konusu olacaktır. Enflasyonun yaz aylarından başlayarak bir miktar artması ise olumsuz olarak algılanmamalıdır.

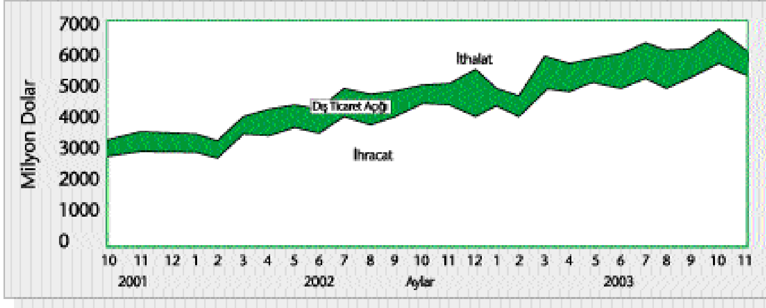
Aylık Sanayi Üretim İndeksi, 2003 yılı Kasım ayında bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 3.9 artış göstermiştir. Sanayinin alt sektörleri düzeyinde, 2003 yılı Kasım ayında, bir önceki yılın aynı ayına göre imalat sanayi sektöründe yüzde 4,6, elektrik, gaz ve su sektöründe yüzde 3,5 artış, madencilik sektöründe ise yüzde 11,5 azalış gerçekleşmiştir. 2003 yılının onbir aylık ortalaması yine bir önceki yılın onbir aylık ortalaması ile karşılaştırıldığında, toplam sanayi sektöründe yüzde 7,9, imalat sanayi sektöründe yüzde 8,5, elektrik, gaz ve su sektöründe yüzde 8,2 artış, madencilik sektöründe ise yüzde 5,9 azalış olmuştur. (Grafik 2 ve 3)

İşsizlik sorunu Türkiye'nin en önemli sorunlarından biri olmaya devam etmektedir. 2002 yılı sonundan beri yüzde 10'un üzerinde seyreden işsizlik oranı 2003 yılı üçüncü çeyreğinde yüzde 9,4 olarak ölçülmüştür. Lise ve daha yüksek eğitimli 15-24 yaş grubuna dahil

Tablo 3: Kamu Kesimi Borç Stoku (Milyar USD)

Konsolide Bütçe	Ocak 2003	Aralık 2003
İç Borç Stoku	94.6	139.3
Piyasa	45.3	72.9
Kamu Kesimi	49.3	66.4
Dış Borç Stoku	58.6	63.4
Kredi	33.9	36.6
Uluslararası Kuruluşlar	20.8	23.5
(IMF Kredisi)	14.1	16.7
Hükümet Kuruluşları	6.8	6.9
Ticari Bankalar	6.3	6.2
Tahvil	24.7	26.8
TOPLAM	153.3	202.7

Grafik 4: Aylara Göre Dış Ticaret



olanlar arasında ise bu oran yüzde 31,8'e kadar yükselmektedir. (Tablo 2)

Dış Ekonomik İlişkiler

2003 yılı Kasım ayında geçen yılın aynı ayına göre ihracat yüzde 7,4, ithalat ise yüzde 3,8 oranında artmıştır. Aynı dönemde dış ticaret açığı yüzde 5,6 oranında azalarak 1 milyar 369 milyon Dolar'dan 1 milyar 292 milyon Dolar'a düşmüştür. 2002 yılı Kasım ayında yüzde 72,4 olan ihracatın ithalatı karşılama oranı, 2003 yılı Kasım ayında yüzde 74,9 olarak gerçekleşmiştir. Cari işlemler dengesi, 3 aylık aradan sonra Kasım ayıyla birlikte 466 milyon Dolar açık vermiştir. Buna bağlı olarak Ocak-Kasım 2003 dönemi açığı 4 milyar 203 milyon Dolar olmuştur. Geçen yıl aynı dönemde 200 milyon Dolar olan cari işlemler açığının bu yıl 4 milyar Dolar daha fazla gerçekleşmesinde Ocak-Kasım dönemi dış ticaret açığının yüzde 63,3 oranında artarak 11 milyar 200 milyon Dolar'a yükselmesi etkili olmuştur. Bu dönemde ihracat (FOB) gelirleri yüzde 29,2 artarak 42 milyar 385 milyon ABD Dolar'ı olarak gerçekleşirken, bavul ticareti gelirleri yüzde 3,7 azalarak 3 milyar 599 milyon Dolar'da kalmıştır. Altın dahil ithalat (CIF) harcamaları ise yüzde 31,4 oranında artarak 60 milyar 679 milyon Dolar'a ulaşmıştır. (Grafik 4)

Ocak-Kasım 2003 döneminde turizm gelirleri, bir önceki yıla göre yüzde 13,9 oranında artarak 9 milyar 353 milyon Dolar olarak gerçekleşirken, turizm harcamaları 1 milyar 957 milyon Dolar olmuştur. Net turizm gelirleri, bir önceki yıla göre yüzde 14,8 oranında artarak 7 milyar 396 milyon Dolar olmuştur.

Bir önceki yılın aynı döneminde 4 milyar 130 milyon Dolar'lık çıkış yaşanmış olan yatırım gelirleri dengesi ise 5 milyar 49 milyon Dolar çıkışla sonuçlanmıştır. Yatırım gelirleri içerisinde yer alan doğrudan yatırım gelirleri 216 milyon Dolar'lık, portföy yatırım gelirleri 1 milyar 163 milyon Dolar'lık, faiz ödemeleri ve gelirlerine ilişkin denge ise 3 milyar 670 milyon Dolar'lık çıkışla sonuçlanmıştır. Bu kapsamda Türkiye'ye doğrudan yatırım yoluyla sadece net olarak 19 milyon Dolar'lık bir sermaye girişi kaydedilmiş, yabancılar doğrudan yatırım için Türkiye'ye net 458 milyon Dolar'lık sermaye getirirken, Türiye'den bu amaçla yurt dışına çıkan sermaye miktarı ise 439 milyon dolar olmuştur. 2002 yılının Ocak-Kasım döneminde 732 milyon ABD Dolar'lık net çıkış gösteren portföy yatırımlarında Kasım ayındaki 552 milyon Dolar'lık net çıkışa rağmen 2003 yılının Ocak-Kasım döneminde 2 milyar 239 milyon Dolar'lık net giriş yaşanmıştır.

Kamu Kesimi

Kamu kesimi borç stoku, Aralık 2003 itibarıyla yıl başına göre yüzde 32,2 oranında artarak 202,7 milyar Dolar'a çıkmıştır. Bu artışta en büyük pay, yüzde 60,9 oranında artış gösteren iç piyasaya olan borç olmuştur. Bu durum, daha önce yapılan tespitleri destekler niteliktedir. Borç stokunun yüzde 36'sını iç piyasaya, yüzde 31'ini de dış borçlar oluşturmaktadır. (Tablo 3)

2004 yılında Hükümet, İMF'ye olan taahhütleri doğrultusunda milli gelirin yüzde 6,5'i tutarında kamu kesimi faiz dışı fazlası hedefini öngörmektedir. Buna uygun olarak 2004 mali yılı bütçesinde 20 katrilyon 990 trilyon TL faiz dışı fazla oluşturulacaktır.

Bu rakam, bütçede 66,2 katrilyon olarak yer alan faiz harcamalarını karşılayamadığı için bütçenin milli gelirin yüzde 11'i kadar veya bir başka deyişle 46,4 katrilyon açık vereceği tahmin edilmektedir. Türkiye'nin 2004 yılı sonunda AB ile tam üyelik müzakerelerine başlama hedefi değerlendirildiğinde, Maastricht Kriterleri arasında bütçe açığının milli gelire oranının yüzde 3'ü geçmemesinin de yer aldığı bu çerçevede tartışılması gereken önemli bir konudur. (Tablo 4)

Tablo 4B: Yıllar İtibarıyla Bütçe Harcamalarının GSMH'ya Oranı

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2003*	2004**
Giderler	21.95	26.45	27.39	29.18	35.88	37.19	43.50	39.5	38.3
Cari	8.22	8.59	9.49	9.69	11.72	10.84	11.02	10.7	10.8
Personel	6.40	6.50	7.05	7.23	8.83	7.95	8.23	8.40	9.80
Diğer Cari	1.82	2.08	2.43	2.46	2.89	2.89	2.80	2.40	2.80
Yatırım	1.31	1.70	2.18	1.87	1.97	1.97	2.24	1.85	1.80
Transfer	12.42	16.16	15.72	17.62	22.19	24.38	30.24	26.95	25.7
Faiz Ödemeleri	7.33	10.00	7.75	11.54	13.69	16.27	22.23	16.40	16.80
İç Borç Faizi	6.05	8.87	6.73	10.52	12.55	14.96	20.29		
Dış Borç Faizi	1.28	1.12	1.02	1.02	1.14	1.31	1.93		
KİT'lere Transferler	0.58	0.34	0.42	0.30	0.53	0.71	0.65		
Devlet İştiraklerine Kat. Payı	0.07	0.17	0.61	0.06	0.23	0.20	0.28		
Vergi İadeleri	0.81	0.70	0.85	1.01	1.48	1.30	1.58		
Sosyal Güvenlik	1.38	2.24	2.59	2.62	3.51	2.57	2.59	4.50	3,81
Emekli Sandığına Ödenen	0.52	0.80	1.02	0.96	1.32	1.41	1.42		
SSK'ya Ödenen	0.75	0.97	1.15	0.84	1.41	0.32	0.40		
BAĞKUR'a Ödenen	0.10	0.47	0.42	0.81	0.78	0.84	0.78		
İşsizlik Sigorta Fonu						0.08	0.17		
Fon Ödemeleri	0.83	1.12	1,32	0.80	1.26	1.59	0.80		
Diğer Transferler	1.42	1.59	2,19	1.29	1.48	1.67	1.94		

* Beklenti ** Hedef

Dünden Bugüne
Kamuda Reform Girişimleri

Kanuni Sultan Süleyman döneminden beri, "Kamu Reformu", sürekli gündemdeki sıcaklığını korudu, sayısız reform planı hazırlandı. Dünden bugüne reform girişimleri ve uygulanamama nedenleri, yenileri için ne yapmamız gerektiğinin ipuçlarını veriyor.

Merkezi idareyle yerel yönetimler arasındaki görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirleyen Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı, Başbakan Yardımcısı Mehmet Ali Şahin ve Başbakanlık Müsteşarı Prof. Dr. Ömer Dinçer koordinasyonunda hazırlanarak 3 Kasım 2003'te düzenlenen basın toplantısıyla kamuoyuna açıklandı. Böylelikle kamuda reform girişimlerine bir yenisi daha eklenmiş oldu. Esasında Türk kamu yönetiminde reform girişimleri, yüzyıllarca geriye giden bir maziye sahip. Yeni açıklanan reform girişiminin başarıya ulaşabilmesi için geçmiştekilerin iyi analiz edilmesi ve anlaşılması gerekir. Özellikle geniş bir ekip tarafından 2000 yılında Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) koordinasyonuyla hazırlanan, "Sekizinci Beş Yılık Kalkınma Planı Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu raporu"nun dikkatle incelenmesinde büyük yarar var. Osmanlı'dan Cumhuriyet'e bütün reform girişimlerini ve başarısızlık nedenlerini de sıralayan rapordaki gerekçeler, yeni açıklanan plan için de geçerli. Bu nedenle raporun ilgili bölümünü aynen dikkatinize sunmak istiyoruz: "Osmanlı dönemindeki reform arayışlarının genel olarak Kanuni Sultan Süleyman döneminden sonraya rastladığı söylenebilir. Osmanlı döneminde idari reform çalışmaları esas olarak II. Mahmut ve Tanzimat döneminde yaygınlaşmış ve hızlanmıştır. Bu dönemde yapılan çalışmalarda özellikle rüşvet ile mücadele üzerinde durulduğu görülmektedir. Meşrutiyet ile birlikte ise reform çabaları siyasal yapıyı da içine alacak şekilde bir genişleme göstermiştir.

Cumhuriyet Döneminde ülkemizin ekonomik, sosyal ve kültürel hayatında hızlı ve köklü değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişiklikler doğal olarak kamu yönetiminde de değişime yol açmıştır. İdari reform konusu özellikle 1960 yılından sonra, kalkınma planlarında özel bir yer almıştır. Bu nedenle, Cumhuriyet Döneminde yapılan idari reform çalışmalarını planlı dönemden önce ve planlı dönemde yapılan çalışmalar olarak iki başlık altında incelemek daha doğru olacaktır.



Çünkü 1963 yılında başlayan planlı kalkınma dönemine kadar gerek kamu yönetiminin gerekse Kamu İktisadi Teşekküllerinin düzenlenmesi ile ilgili çeşitli raporlar hazırlanmış, yasa değişiklikleri ile bazı düzenlemeler yapılmışsa da geniş kapsamlı çalışmaların planlı kalkınma döneminde başlatıldığı görülmektedir.

Planlı Dönemde Yapılan Çalışmalar

Planlı dönemde ise idari reform konusunda yapılan çalışmalar da bir yöntem değişikliği gözlenmektedir. Bu dönemde belli uzmanlara rapor hazırlatılmasının yanı sıra daha kurumsal bir yaklaşım izlendiği, Devlet Planlama Teşkilatı, Devlet Personel Başkanlığı ve TODAİE'nin reform konusunda çalışmalarda bulunduğu gözlenmektedir. Çok kısa olarak belirtmek gerekirse, bu dönemde yapılan çalışmaların ilki ve en kapsamlısı Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) dir.

Osmanlı döneminde idari reform çalışmaları esas olarak II. Mahmut ve Tanzimat döneminde yaygınlaşmış ve hızlanmıştır. Çalışmalarda özellikle rüşvet ile mücadele üzerinde durulduğu görülmektedir.

Geniş biruzman kadrosu tarafından 1962 yılında başlatılan proje 1963 yılında bitirilmiştir. Proje merkezi hükümet teşkilatının yeniden düzenlenmesi ile ilgili tüm sorunları kapsamına almış; taşra kuruluşlarını, mahalli idareleri ve kamu iktisadi teşebbüslerini kapsam dışı bırakmıştır. Bu kuruluşlarla ilgili araştırmalar daha sonra 1964-1966 yılları arasında yapılmıştır.

MEHTAP projesi sürdürülürken, 1962 yılında, Devlet Personel Başkanlığı tarafından devlet personelinin sorunları, statüleri ve yetiştirilmeleri ile ilgili bir rapor hazırlanmıştır. 1963 yılından itibaren Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planının yürürlüğe girmesinden itiba-

ren tüm planlarda idari reform konusuna özel bir önem verilmiş, reform konusu hem planların hem de yıllık programların tümünde sürekli olarak yer almıştır.

Bu arada 1972 ve 1982 yıllarında da Kamu Yönetiminin bütününe yönelik iki çalışma daha yapılmış ve raporları yayınlanmıştır.

Reform çalışmalarında en son ve en kapsamlı örnek, Kamu Yönetimi Araştırma (KAYA) Projesidir. KAYA Projesi, 1988 yılında DPT tarafından TODAİE'den Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planına ışık tutacak şekilde ve kamu yönetimini geliştirmek ve yeniden düzenlemek üzere bugüne kadar yapılmış olan çalışmaların uygulamaya ne ölçüde yansıdığını araştırmak, yapılan bu çalışmaların ve uygulamaların eksik yönlerini, aksaklıklarını, darboğazlarını ve sorunlarını belirlemek ve bunlarla ilgili alınması gereken önlemleri açıklığa kavuşturmak, Avrupa Topluluğuna yönetsel uyum amacıyla gerekli hazırlıkları saptamak üzere bir yönetim araştırması yapılmasının istenmesiyle başlamıştır. KAYA Projesinin amacı, "Kamu hizmeti gören merkezi yönetimin merkez ve taşra örgütü ile yerel yönetimleri, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet görecek bir düzene kavuşturmak ve böyle bir düzen içinde iş görmelerini sağlamak için; kamu kuruluşlarının amaçlarında, görevlerinde, görevlerinin bölünüşünde, örgüt yapılarında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bunların kullanılış biçimlerinde, yöntemlerinde, mevzuatında, iletişim ve halkla ilişkiler sisteminde var olan aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri saptamak ve bu konularda yapılması gerekenleri önermek" olarak belirlenmiştir. KİT'ler ve Milli Savunma araştırma kapsamının dışında tutulmuştur.

Reformların Uygulanamama Nedenleri

Bu raporların incelenmesinden de görüleceği gibi, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması konusunun örgüt araştırmalarında klasik yaklaşımla ele alındığı, öngörülen değişmelerin genel öneri, önlem ve temenniler düzeyinde kaldığı, yapılması gereken çalışmaların ayrıntılı uygulama projeleri haline getirilerek uygulama, izleme ve değerlendirme koşullarının belirlenmediği görülmektedir. Hazırlanan raporların hiçbirisinde yer alan öneriler bütünüyle uygulanamadığı gibi, bu raporlardan esinlenerek kalkınma planları ve bunların dilimleri olan yıllık programlarda yer verilen ilke, politika ve tedbirlerin de uygulanmadığı görülmektedir. Ancak çıkarılan çeşitli yasalarla kamu yönetiminde bu dönemde yapılan bazı değişikliklerin bilimsellikten uzak, politik ve popülist yaklaşımlarla yapıldığı, bu değişikliklerin bir çoğunun az

Planlı Dönemden Önceki Reform Çalışmaları

Ülkemizde 1933 yılından itibaren idari reform konusunda bir çok araştırma ve çalışma yapılmış, raporlar hazırlanmıştır. Bu çalışmalar genellikle yabancı uzmanlar tarafından, merkezi düzeyde hazırlanan raporlar şeklinde ortaya çıkmıştır. Ancak bunun yanında yerli uzmanlar ile Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) tarafından yapılan çalışmalar da vardır. Bu çalışmalardan önemli olanları şöyle;

1933 yılında Amerikalı uzmanlardan oluşan bir grup, ekonomik konulara ağırlık vermekle birlikte, idari sorunları da ele almış ve inceleme sonuçlarını "Türkiye'nin İktisadi Bakımdan Bir Tetkiki" ismini taşıyan bir rapor halinde 1934 yılında hükümete teslim etmiştir.

1947 yılında Başbakanlık direktifiyle devlet teşkilatının daha verimli ve daha rasyonel çalışması için çeşitli bakanlıkların bünyelerinde komisyonlar kurulmuştur. 1948 yılında yine Başbakanlığın direktifiyle çeşitli devlet daireleri ve bakanlık teftiş kurulları hazırladıkları idari ıslahat konusundaki araştırma raporlarını Başbakanlığa sunmuşlardır.

1949 yılında İstanbul Üniversitesi profesörlerinden Dr. F. Neumark, Başbakanlığın talebi üzerine "Devlet Daireleri ve Müesseselerinin Rasyonel Çalışması Hakkında" bir rapor hazırlamıştır. Raporda idarede yeniden düzenlemeyi gerektiren nedenler, yeni düzenleme için gerekli örgütler, memur sorunları ve rasyonel çalışmayı sağlayacak tedbirler, ilkeler ve öneriler yer almıştır.

1951 yılında Türkiye ve Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankasının (Dünya Bankası) finanse ettiği ve 13 kişilik bir kurul tarafından hazırlanan ve kurul başkanı James M. Barker'in ismine atfen, "Barker Raporu" adı verilen çalışma hükümete sunulmuştur. Kapsamlı bir şekilde hazırlanan rapor, Türk idari sistemiyle ilgili sorunları açıklayıp, personel sorunları ile ilgilenecek bir devlet personel dairesi kurulması, devlet dairelerinde danışma hizmetlerinin düzeltilmesi gibi öneriler getirmekte ve merkeziyetçi sistemi, yetkilerin alt kademelere verilememiş olmasını eleştirmektedir.

Yine 1951 yılında James W. Martin ve Frank A. Cush isimli iki uzman tarafından özellikle Maliye Bakanlığının örgütlenme ve çalışma esaslarını inceleyen rapor Maliye Bakanlığına sunulmuştur. Aynı yıl Maliye Bakanlığı tarafından Barem sistemi konusunda bir rapor hazırlanmıştır.

Yine Maliye Bakanlığı tarafından 1956 yılında Devlet Personel Kanunu Tasarısı hazırlanmıştır.

1958 yılında TODAİE tarafından "Türkiye'de Devlet Personeli Hakkında Araştırma" adlı üç ciltlik bir rapor hazırlanmıştır.

çok var olan fonksiyonel örgütlenmeyi de bozduğu, dolayısıyla karışıklığa ve çok başlılığa sebep olduğu söylenebilir.

Hazırlanmış olan raporların uygulanamama nedenlerini aşağıdaki gibi saptamak mümkündür:

1. Bu raporların hiçbirisi uygulama projelerini kapsayacak biçimde hazırlanmamıştır.

2. Kalkınma Planları ve Yıllık programlarda yer alan politika ve tedbirler de uygulanabilir proje niteliğinde olmadığı gibi, müeyyidesi olmadığından kuruluşlar projelendirerek uygulama çabasına girmemişlerdir. Kaldı ki;

a) Kuruluşlar uygulama projeleri hazırlayıp uygulayabilecek uzman personele sahip değillerdir.

b) Devlet Planlama Teşkilatında uygulamayı izleyebilecek, değerlendirecek ve yönlendirecek yeterli sayı ve nitelikte uzman personel de olamamıştır.

3. Yeniden düzenleme konusunda hazırlanan raporların, uzmanlaşmış bir kadronun yönlendiriciliğinde, sistemin bütününü göz önünde tutarak uygulama projeleri haline getirilmesi zorunluluğu vardır. Ancak bu şekilde, örgütlenmede, görev, yetki ve sorumluluk dağılımında uyulacak ilkeler, ve kurallarda, uygulanacak sistemler, yöntemler ve usullerde uyum ve birliktelik sağlanabilecektir. Bu gereksinim yerine getirilememiştir.

4. Reformlara ilişkin temel bir felsefenin ve modelin açıklıkla ortaya konulamamış olması da başarıya ulaşmada çok önemli bir eksikliktir. Reform çalışmalarında yönlendiricilik sağlayacak genel bir, "Siyasi direktif" ve bunun dayandığı bütüncül bir modelin oluşturulmuş olması gerekir.



5. Yeniden yapılanma çalışmalarını özellikle teknik düzlemde sahiplenecek bir kuruluşun oluşturulamaması, uygulamaya geçilememesinin en önemli nedenlerinden birisidir.

6. İdari reform çalışmaları uzun soluklu ve kalıcı bir çabayı gerektirmektedir. Belli bir süre boyunca asgari kararlılığı sağlayacak bir siyasi ve bürokratik tercihin olması gerekir.

Oysa politik istikrarsızlık doğal olarak kamu yönetiminde de istikrarsızlığa yol açmaktadır. Siyasî iktidar ile birlikte kamu yönetimi kadrolarının da sık sık değişmesi doğru ya da yanlış her şeye yeniden başlanmasına yol açmakta bu da sonuca ulaşmayı engellemektedir.

7. İdari reform çalışmalarının bir çoğunda yasal hatta anayasal değişiklikler yapılması zorunluluğu vardır. Oysa hukuk sisteminde köklü değişiklikler yapmak her zaman mümkün olamamaktadır.

8. Sorun çözmeye yönelik bir yaklaşımın ve yeteneğin gerek toplumsal planda gerekse kamu yönetimi alanında yeterince gelişmemiş olması idari reform çalışmalarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle bürokrasi içinde sorunlara çözüm arama ve yapılmamış olanı yapmak yerine mevcudu korumaya yönelik tutumların daha risksiz olması nedeniyle tercih edilmesi yenileşme çabalarını olumsuz yönde etkilemektedir.

9. Hemen her faaliyet gibi reform çabası da belli bir mali külfete katlanmayı gerektirmektedir. Bütün reform önerilerinin uygulanması, bazı birimlerin işlevsiz hale gelmesini, bazı kamu görevlilerinin işinden olmasını veya yeni birimlerin kurulmasını gerektirecektir. Bu nedenle ortaya çıkacak kaynak ihtiyacı bazen oldukça yüksek olabilmektedir.

10. Mahalli idare reformu temelde bir politik tercihi yansıttığı için, merkezdeki politikacıların ne kadar samimi olduğu önemlidir. Oysa ülkemizdeki uygulamalar merkeziyetçi bir eğilimin ağır bastığını, taşra ve yerel yönetim birimlerine gereken görev, yetki ve kaynakların devredilemediğini göstermektedir.

11. Öte yandan Ülkemizde kamu görevlilerinin büyük bir kısmı merkezde istihdam edilmektedir. Bu merkezi bürokrasi mahalli yönetimlerin kalkınma politikalarında söz sahibi olabilmesine sıcak bakmamaktadır".

KAYNAKÇA

Sekizinci Beş Yılık Kalkınma Planı Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu raporu (http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf 7)

Kamuda Reform İçin

Hükümet Kararlı, Statüko Direniyor

1970'lerden sonraki petrol krizinden sonra dünyanın bir çok ülkesi, çareyi kamu reformunda buldu. Ancak Türkiye'deki statükocu çevreler, son yıllarda ard arda yaşanan derin krizlere rağmen yönetim yapı ve anlayışının değişmesine direnç gösteriyor.

Başbakan Yardımcısı Mehmet Ali Şahin ve Başbakanlık Müsteşarı Prof. Dr. Ömer Dinçer'in öncülüğünde kamuoyuna açıklanan, ancak Prof. Dinçer'in 1995'e yazdığı bir makale yüzünden Cumhuriyet Halk Partisi (CHP) tarafından alevlendirilen, "Kamu Reformu" tartışmalarına bakılırsa geçmişten hiç ders almadığımız anlaşılıyor. Çünkü özellikle son 150-200 yıldır başımıza ne geliyorsa; sürekli gündemdeki sıcaklığını koruyan, fakat bir türlü hayata geçirilemeyen kamuda reform girişimleri yüzünden geliyor. Koca Osmanlı devletini de çağın gereklerine göre yeniden organize olmayı öngören reform planlarının uygulanamaması süreci yıkmadı mı? Çok uzağa gitmeye gerek yoktur, iki yıl önce yani, 2001 yılında yaşanan ve "Cumhuriyet tarihinin en derin ekonomik küçülmesi" olarak kayıtlara geçen kriz de aynı sebepten yaşanmadı mı?

Krizlerle Alarm Veren Kamu Yönetimi

"Uzun vadede bakılınca yeniden yapılanma süreci herkesin yararınadır. Sadece bugünkü nesiller açısından değil gelecek nesiller bakımından da son derece önemli kazanımlar ifade etmektedir" ifadesine yer veren Başbakanlık Müsteşarı Prof. Ömer Dinçer, "Değişimin Yönetimi İçin Yönetimin Değişimi" adlı çalışmasında değişimin gerekliliğini şöyle özetliyor: "1950-1993 dönemine bakıldığında Türkiye'nin sadece 1954 yılında yüzde - 3, 1979 yılında yüzde - 0,5 ve 1980 yılında yüzde - 2,8 küçüldüğü gözlenmektedir. 1994-2001 döneminde ise ekonomi üç ayrı dönemde küçülmüş, küçülme oranları ise geçmişe kıyasla çok daha yüksek boyutlarda olmuştur.

Dünyada yaşanan şokların da etkisi ile, ülkemiz 1990'lı yıllar boyunca sürekli sorunlar yaşamış ve kısa süreli büyüme dönemlerinin ardından krize girmiştir. 1994, 1999 ve 2001 yılları bu krizlerin zirveye ulaştığı dönemler olmuştur.

1994 ve 1999 yıllarında ülke ekonomisi yüzde - 6,1, 2001 yılında ise yüzde - 9,4 küçülmüştür. Yıllar boyu sağlanan kazanımların bir anda ortadan kalkması anlamına gelen bu olumsuz gelişmeler, toplumun düşük gelirli kesimlerine yansımaları itibariyle daha ağır sosyal sorunlara yol açmış ve istihdam olanaklarını büyük ölçüde daraltmıştır.

Sonuç olarak ülkemiz, 1990'lı yılları kaybetmiştir. Bunun en açık göstergesi kişi başına gelirde gözlenen dalgalanmalar ve gerilemedir. 1990'da 2661 ABD Doları olan kişi başına gelir, 2001 yılına gelindiğinde 2143 ABD Dolarına düşmüştür. Satın alma gücü paritesi olarak bakıldığında ise 1980'de 2300 ABD Doları mertebesinden 1996 yılında 6000 Dolar mertebesine ulaşıldığı, bu tarihten sonraki dönemlerde ise önemli oranda değişmediği görülmektedir.

... Yaşanan ekonomik krizler sosyal dengeleri de bozmuştur. DİE tarafından en son 1994 yılında yapılan hesaplamalara göre hane halkları bazında en düşük yüzde 20'lik kesim toplam gelirin sadece 4.9'unu alırken, en yüksek yüzde 20'lik kesim yüzde 54.9'unu almaktadır. Bu rakamlar en düşük gelir dilimi ile en yüksek gelir dilimi arasında 11 katı aşan bir fark olduğunu ortaya koymaktadır.



1994-2001 döneminde ekonomi üç ayrı dönemde küçülmüş, küçülme oranları ise geçmişe kıyasla çok daha yüksek boyutlarda olmuştur. Bu durum, değişimi kaçınılmaz kılmaktadır.

1994 sonrası yaşanan krizlerin ve sosyal boyutu ihmal edilen politikaların sonucunda bu tablonun daha da kötüleştiği tahmin edilmektedir. 2001 Yılı Programında ortaya konan verilere göre Türkiye'de nüfusun yüzde 8'i mutlak yoksulluk, yüzde 24'ü ise ekonomik bakımdan yoksulluk riski altında yaşamaktadır. Eğitimli gençler arasında işsizlik oranı yüzde 22.4 gibi yüksek bir düzeye ulaşmıştır. Dünya Bankası verilerine göre ise 1.5 milyon kişi günde 1 doların altında bir gelir düzeyine sahiptir.

Ülkenin, "Potansiyel" ortalama büyümesi ile gerçekleşme arasındaki farkın alınması, bize

kötü yönetimin bedelini gösterecektir. Sadece 1991-2002 dönemi için potansiyel büyüme hızı olarak yüzde 5,5 gibi makul bir oran alınarak bakıldığında kötü ve yetersiz yönetimin bedeli, 45 milyar dolardır. Diğer bir hesaplama ile, ülkemiz bu dönemde iyi yönetilmiş olsaydı, 2002 yılında kişi başına gelirimiz 2610 dolar yerine 3618 dolar olacaktı. Bu değerler, kişi başına gelir açısından, 1991-2002 döneminde potansiyelin ancak yüzde 77'sine ulaşıldığını göstermektedir. Bu milli gelir artışının 7 milyondan fazla bir istihdam imkanına tekabül ettiği düşünüldüğünde, ödenen maliyetlerin ekonomik ve sosyal boyutları daha iyi taktir edilecektir".

Bu tablodaki acıklı hale rağmen geçmişten ders almamaya ve değişime direnç göstermeye devam ediliyor. Oysa dünyada da kamu reformu furyası, bir kriz sonrasında başlamıştı. 1970'lerde dünya çapında yaşanan ekonomik şok, ülkeleri ciddi sıkıntıların içine sürükleyince kamu borçları arttı, kaynaklar kısıldı. Bunun üzerine devletin rolü ve görevi yeniden sorgulanmaya başladı ve başta ABD, Kanada olmak üzere bir çok ülke yeniden yapılandı. Prof. Ömer Dinçer'in kaydettiğine göre ABD, yeniden organize olmak suretiyle 150 milyar dolarlık bir tasarruf sağlamış.



Ekip Değişti, Stratejik Plan Hazırlandı, Sıra Uygulamada

Potansiyel büyüme hızını tutturamadığımız için sadece 1991-2002 yılları arasındaki kaybımız 45 milyar dolar iken, bir de krizlerle uğradığımız zararlar var. 2001 krizi sonrasında sadece batan bankalar yüzünden ekonomiye 45-50 milyar dolar yük bindiği belirtiliyor. Prof. Dinçer'in kaydettiğine göre 2001 yılında Türk ekonomisi yüzde - 9,4 küçülmüştür ki, bu rakam; Cumhuriyet döneminin kaydettiği en derin küçülmedir. Ekonomiyi iflasın eğişine getiren krizle zaten yoksulluk sınırında bulunan kitleler daha da yoksullaştı. Canından bezen halk, 3 Kasım 2002 genel seçimlerinde kendisini ve ekonomisini zora sokan siyasi yönetimin tamamını tasfiye etti, yeni bir ekibi iş başına getirdi. Ancak yeni ekibin işbaşına gelmesi tek başına iyileşme ve ayağa kalkmak için yeterli değildi. Çünkü ekiple birlikte işi ele alış biçimi ve çözme yöntemimizi de değiştirmemiz gerekiyordu. İşte, "Değişimin Yönetimi İçin, Yönetimin Değişimi" sloganıyla şekillenen yeni reform planının amacı da buydu. Reform planıyla çözüm konusunda önemli ikinci adım da atılmış oldu. Şimdi sıra uygulamada. Fakat bu konuda da öyle aceleci olmamak gerekiyor. Çünkü bu işi, ülkelerin kimisi 10, kimisi de 20 yıllık zaman diliminde gerçekleştirmiş.

Öncekilerden Farkı!

Yeni plan, "Katılımcı, saydam, hesap verebilir, insan hak ve özgürlüklerini" esas alan bir kamu yönetiminin oluşturulması, kamu hizmetlerinin adil, süratli, kaliteli, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi için merkezi yönetim ile yerel yönetimlerin görev, yetki ve sorumluluklarını yeniden belirliyor.

Buna göre, merkezi idare tarafından görülecek görev ve hizmetler dışında kalan mahalli müşterek nitelikteki her türlü görev, yetki ve sorumluluklar ile hizmetler, mahalli idareler tarafından yerine getirilecek. Mahalli idareler, görev, yetki ve sorumlulukları alanına giren hizmetleri Anayasada ifadesini bulan idarenin bütünlüğü ilkesine, kanunlara; ayrıca kalkınma planının ilke ve hedeflerine, kendi stratejilerine, amaç ve hedeflerine, performans ölçütlerine ve standartlara uygun olarak görecekler.

Mahalli idarelerin kanunlarla verilen temel

Kim, Nasıl Yorumladı? / Taha AKYOL

Çözümleri Engellemenin Anlamı Yok

"...TÜRKİYE sosyolojik bütünleşmesini (Uluslaşmayı) henüz yeterli düzeye getiremediği için kamu hizmetlerinin bu çapta mahalli idarelere devredilmesi sakıncalı bulunabilir. Hantal merkeziyetçilik bile savunulabilir. Tasarıda denetimin zayıf olduğu da söylenebilir. Bunlar birer fikirdir... Kavramları çarpıtmadan, teknik dille tartışılmalıdır elbette... Müsteşar Ömer Dinçer'e hatta daha sert tepkiler de gösterilebilir. Ama reform meselesini laiklik ve üniter devlet gibi hayati kurumlara bağlayarak, 'İdeolojize' etmek ve 'Kalkın ey ehli vatan!' diye alarm zilleri çalarak siyaset yapmak yanlıştır. 'Akılcılık' diye yapılan bir irrasyonelliktir bu...

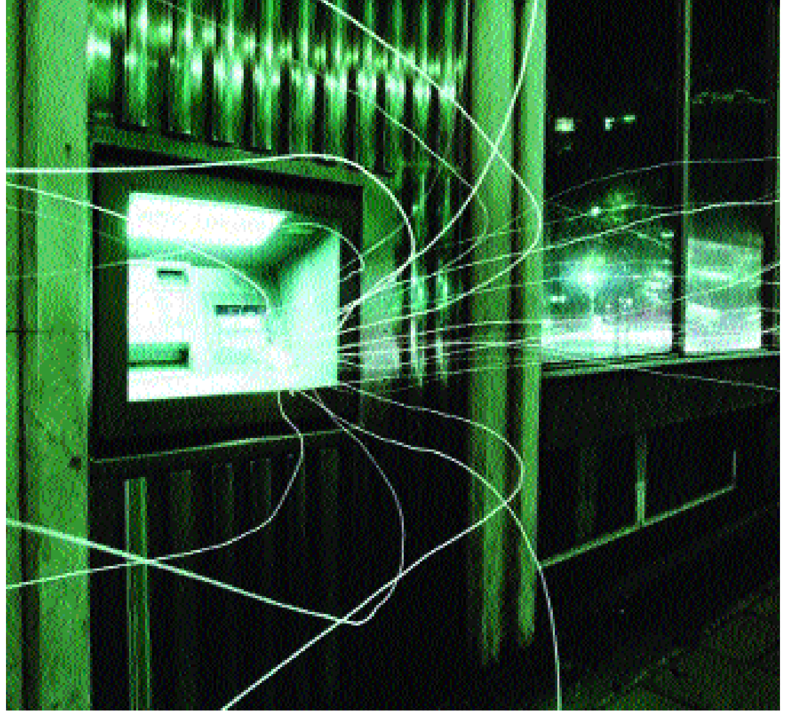
Raymond Aron, 'Fransız kafası'nın teknik meseleleri bile ideoloji sorunu yaparak içinden çıkılmaz hale getirdiğini belirtir, bu yüzden sorunların çözümünün zorlaştığını anlatırdı. Türkiye'nin sorunlarını daha fazla sürüncemede bırakmanın, çözümleri engellemenin anlamı yok. Özellikle CHP somut eleştirileri neyse onu söylemeli, önerilerini ortaya koymalıdır. 'İdeolojik kavga' kime yaradı ki CHP'ye yarasın?"
(Milliyet, 17.01.2004)

görev ve hizmetleri yerine getirmesinde ciddi aksamaların meydana gelmesi ve yapılan inceleme ve araştırma sonucunda bu durumun halkın sağlık, huzur ve esenliğini önemli ölçüde olumsuz etkilediğinin somut olarak belirlenmesi halinde, ilgili merkezi idare kuruluşlarının talebi üzerine İçişleri Bakanlığı'nın bu aksaklıkların giderilmesi için aksamanın boyutu ile ölçülü ve geçici nitelikte olmak koşuluyla kanunlarda belirtilen tedbirleri alması öngörülüyor.

Yeniden Yapılanma Takımları İşbaşında

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma konusunun geçmiş yıllarda da çeşitli vesilelerle gündeme geldiği ancak bu proje ve politikaların, siyasi ve toplumsal alanda yeterince sahiplenilmediğinden geliştirilemediği ve uygulanamadığı noktasından hareketle yeni ekip, şu önemli tespiti yapıyor: "Yeterli düzeyde başarı sağlanamayışının nedenleri arasında, yeniden yapılanmaya ilişkin temel bir felsefenin ve modelin açıklıkla ortaya konulamamış olması ve bu kapsamda yeniden yapılanmanın gerektirdiği koordinasyonun sağlanamayışı, önemli bir paya sahip olmuştur".

Ortaya konulan vizyon ve model, kamuda değişim için ortak bir zemin oluşturuyor. Ancak, bu modelin uygulamaya yansıması, değişim sürecinin etkin bir şekilde koordine edilmesiyle sağlanabilecek. Bu çerçevede, yeniden yapılanmada kurum içi ve kurumlararası etkin bir koordinasyonun sağlanması bakımından, her bir bakanlık, bağlı ve ilgili kuruluş bünyesinde 'Yeniden Yapılanma Takımları' ve Başbakanlık bünyesinde 'Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Koordinasyon Kurulu' ile 'Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Danışma Kurulu' oluşturulması öngörülüyor. Oluşturulacak, 'Yeniden Yapılanma Takımları'nın üyeleri, her bir bakanlık ve ilgili kuruluşların bildirdikleri isimlerden oluşacak. Oluşturulan takımların çalışma esasları da Başbakanlık tarafından yayınlanan bir genelgeyle belirlendi.



Genelgede, takımların çalışma esasları hakkında şu bilgiler veriliyor: "Yeniden Yapılanma Takımları, her ay düzenli olarak, yapılan çalışmalar, kaydedilen ilerlemeler, karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerini içeren bir rapor hazırlayacak ve Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Koordinasyon Kurulu'na göndereceklerdir.

Kurumlararası uyumun sağlanması, Yeniden Yapılanma Takımları'na rehberlik hizmeti verilmesi ve kamuda yeniden yapılanma çalışmalarının genel koordinasyonu Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Koordinasyon Kurulu tarafından sağlanacaktır.

Kurul, kurumlardan gelecek eylem planlarını da dikkate alarak, yeniden yapılanma konusunda bir eylem planı hazırlayarak Başbakanlığa ve Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Danışma Kurulu'na sunacaktır.

Koordinasyon Kurulu marifetiyle, Yeniden Yapılanma Takımları'nın temsilcileri biraraya gelerek tecrübelerini paylaşacak, yürüttükleri çalışmaların genel modele uygunluğunu tartışacak ve sürecin gerektirdiği tedbirleri

Kim, Nasıl Yorumladı? / Ali BAYRAMOĞLU

Yasa, "Ömer Dinçer Yasası" Değildir

"...Kamu Yönetimi Tasarısı'nın Meclis'te CHP üzerinden yol açtığı manzara ülke siyasetinin sığlığını iyice ortaya koyuyor. Ana muhalefet partisinin ülkenin temel sorunlarından birisini, merkeziyetçi kamu yönetimi yapısını elden geçirecek bir yasa teklifine, içeriğe ilişkin tek söz söylemeden karşı çıkması, yapılan tartışmaları lise öğrencilerinin yatakhane boykotu havası içinde engellemeye çalışması aslında içler acısı bir durumdur… CHP'nin bu tavrıyla, merkez solun içine düştüğü durumla ilgili söylenecek epeyce söz var. Ancak bundan önce küçük bir temizlik, gerçekleri ayakları üzerine oturtmak gerekiyor. Ortada üç yanlış ve üç doğru var.

1. Bu yasa CHP'nin iddia ettiği gibi bir Ömer Dinçer yasası değildir.

2. Bu yasa CHP'nin iddia etttiği gibi bir "oldu-bitti yöntemi"yle değil, bir uzlaşma süreciyle hazırlanmıştır.

3. Bu yasa CHP'nin iddia ettiği gibi üniter devlet anlayışını zedelememektedir; kaldı ki CHP'nin çeşitli kurultaylarında ve programındaki önerileriyle bire bir örtüşmektedir".

(Yenişafak, 17.01.2004)



Hükümeti temsilen reform programının başında Başbakan Yardımcısı Mehmet Ali ŞAHİN bulunuyor.

belirleyerek aylık raporlar halinde Başbakanlık makamına sunacaklardır."

Koordinasyon Kurulunun Yetkileri

Genelgede, bu kapsamda, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Koordinasyon Kurulu'nun, ilgili tüm kurumlardan her türlü belge ve bilgiyi istemeye, kurum yetkililerini toplantıya çağırmaya, yerli ve yabancı uzmanlardan yararlanmaya, yeniden yapılanma konusunda basını ve kamuoyunu bilgilendirmeye, gerekli görülmesi halinde Bakanlıklar ile bağlı ve ilgili kuruluşlar bünyesinde oluşturulan Yeniden Yapılanma Takımları'nın çalışmalarına katılmaya yetkili olduğu bildirildi.

Kamuda yeniden yapılanma konusunda genel çerçeveyi belirlemek, stratejileri oluşturmak, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Koordinasyon Kurulu'na rehberlik etmek, genel süreci izlemek ve değerlendirmek üzere Başbakanlık bünyesinde Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Danışma Kurulu oluşturulduğu belirtilen genelgede, "En az üç ayda bir Başbakanlık Müsteşarı başkanlığında toplanacak olan kurul, görüş ve önerilerini bir rapor halinde Başbakanlık makamına sunacaktır" denildi.

Değişime Direnç Sürüyor

Gündeminde, “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı" bulunan TBMM İçişleri Komisyonu, 60 civarında CHP milletvekili tarafından baskına uğradı. Komisyon çalışmalarını engellemeyi amaçlayan baskın, işin sadece plan hazırlamakla bitmediğini, asıl zorlu dönemin yeni başladığını gösterdi. Esasında yaşanan olay, Türk siyasi hayatında ilk değildi. Ancak Cumhuriyet tarihindeki değişim girişimlerini ve gösterilen direnci iyi algılayabilmek adına iyi bir örnekti. Bu bakımdan olayı genel geçer bir siyasi rekabet olarak görmeden iyi analiz etmekte fayda var. Tek parti iktidarından demokratik hayata geçiş miladı olan 1950’lerden sonra sürekli benzeri tavırlar sergileyen Cumhuriyet Halk Partisi (CHP), bir yandan Türkiye’nin önünü açacak söylemleri dillendirirken, diğer yandan da bunları engellemeye çalışarak kendisiyle çelişir duruma da düşüyor. Başbakanlık Müsteşarı Ömer Dinçer'in 1995'teki makalesini gerekçe göstererek, “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı”nın komisyonlardaki görüşmelerini engellemeye kalkışan CHP, Ahmet Kıvanç’ın bildirdiğine göre (16.01.2004, Radikal) kendi programıyla ters düştü. Tasarıya Türkiye'nin üniter yapısını bozacağı ve Cumhuriyet'in temeline dinamit koyacağı gibi sert eleştirilerde bulunan CHP'nin, 18 Nisan 1998 yerel seçimleri öncesi açıkladığı, “Yerel Çözüm 2000” programında, çok daha radikal değişiklikler öngördüğü belirlendi.

CHP, programında, özellikle eğitimin yerel yönetimlere devri, yerel meclislerin kurulması, yerel yönetimlere özerklik gibi düzenlemeler öngördü. CHP lideri Deniz Baykal da, 10 Aralık 1992'de Genel Kurul'da yaptığı konuşmada, Türkiye'nin idari yapısının

Kim, Nasıl Yorumladı? / Hasan Celal GÜZEL

Buyurgan Bürokrasiye Tasfiye

“... Kanun Tasarısı ile, Tanzimat, Meşrûtiyet ve Cumhuriyet dönemlerindeki, ‘Halkı tanzime yönelmiş’, ‘Buyurgan bürokrasi’ tasfiye edilmekte; 2000'li yılların değişimine uygun, ‘Halka hizmete yönelmiş’, “Demokratik kamu yönetimi’ne adım atılmaktadır.

Tabiatıyla, hâl böyle olunca, zihinlerini ‘Sevr kompleksi’ne kilitlemiş, klâsik ‘Halka rağmen halk için’ mücadele veren, “Militan demokratların’ böyle bir, ‘İnkılâbı’ anlamaları mümkün değildir”.

(Dünden Bugüne Tercüman 05.11.2003)

Darbe Provası!

Bu olaylar, parlamento tarihimizin en büyük skandallarındandır. Daha önce de, TBMM'de çeşitli kavgalar ve nâhoş hâdiseler cereyan etmiştir. Lâkin, bir siyasî partinin zorbalıkla komisyon basarak kavga çıkarması, ilk defa görülmektedir.

... Peki, o halde CHP'liler niçin böyle bir zorbalığa kalkışıyorlar? Sadece, ‘Tarihî misyonları’nı yerine getirmek için mi? Hayır; bunun çok daha önemli bir sebebi vardır: ‘Bu, bir 'Darbe prova'sıdır... 1960, 1971, 1980 ve 1997'den önceki dönemlerde CHP'nin tepkilerini inceleyiniz; aynı, ‘Darbe provokatörü’ kavgalarını görürsünüz. Yani, demokratik yoldan başarılı olamayacağını bir kere daha anlayan CHP, gene klâsik, ‘Darbe provası’nı sahneye koymakta, ‘CHP + Ordu = İktidar’ formülüne ümit bağlamış görünmektedir. Hesap basittir: TBMM'de, önce Komisyonlarda, sonra Genel Kurul'da kavgalar çıkaracaklar; arkalarındaki bir kısım darbeci basının desteğinde yeni bir, ‘İrtica kampanyası’ geliştirecekler; yüksek yargı organları ile YÖK'ün, ‘Konuşkan’ mensuplarını ve TSK'deki emekliliğini erteleme çabasındaki bazı, ‘Beyanat sever’ kişileri tahrik ederek kampanyalarının içine çekecekler...

(Dünden Bugüne Tercüman, 15.01.2004)

1920'lerde kurulduğunu, 70 yılın deneyimi ve birikiminin köklü bir değişikliği zorunlu kıldığını belirterek, "Türkiye artık, bugünkü idari anlayışla yönetilebilecek bir ülke olmaktan çıktı" ifadesini kullanmıştı.

Hükümetin tasarısında mevcut sistemde olduğu gibi valilerin yetkileri büyük ölçüde aynen korunurken, CHP'nin 'Yerel Çözüm 2000' programında, "Yerel yönetimlere özerklik sağlayacağız" vaadinde bulunuluyor. CHP ayrıca, Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nın 6. Maddesi'nde dile getirilen, 'Kanunla düzenlenmiş daha genel hükümlere halel getirilmemek koşuluyla yerel makamlar kendi iç idari örgütlenmelerini, bunları yerel ihtiyaçlara uyumlu kılmak ve etkin idare sağlamak amacıyla kendileri kararlaştırabilecek' düşüncesini uygulamayı vaat ediyor.

Amaç Üzüm Yemekse...

Müsteşar Ömer Dinçer'in makalesi bahane edilerek reform paketinin engellenmesi, esasında bir hedef saptırmaktan başka bir şey değil. Çünkü Ömer Dinçer, akademik yetkinliğe ve yapılması öngörülen değişimi yönetebilecek deneyime sahip bir şahsiyet. 1956 Karaman doğumlu olan Dinçer, Erzurum A.Ü. İşletme Fakültesi'ni bitirdikten sonra İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde, "Personel Yönetimi ve Endüstriyel ilişkiler" konusunda yüksek lisans, "Örgütsel Davranış" alanında da doktorasını tamamladı. Asistan olarak girdiği Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi"nin, "Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında" doçent ve profesörlük ünvanlarını aldı. Aynı üniversite bünyesindeki, "Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim" programlarında program başkanlığı yapan Ömer Dinçer, 1999 - 2003 yılları arasında Beykent Üniversitesinde Rektör Yardımcılığı ile İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dekanı olarak görev yaptı.

Görev yaptığı üniversitelerde, "İşletme Yönetimi", "Yönetim ve Organizasyon", "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikasi", "Örgütsel Teori ve Davranış" ve "Değişim Yönetimi ve Örgüt Geliştirme" konularında eğitim ve seminerler verdi. Yine bu konularda beş adet kitabı ve çok sayıda araştırma, makalesi yayınlandı. Hatta, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası" adlı kitabının sahasında hala en muteber yayınlardan olduğu belirtiliyor. Öte yandan Ömer Dinçer, işin sadece teori kısmıyla kalmayıp, pratik alanda da ehliyet ve liyakatini ispatladı. Çünkü Nurettin Sözen'in belediye başkanlığı döneminde İstanbul'un akmayan suları, arapsaçına dönen trafiği, Dinçer'in danışmanlığındaki Recep Tayyip Erdoğan yönetimi ile çözüm konusunda önemli aşamalar kaydetti.

Kim, Nasıl Yorumladı? / Mehmet ALTAN

Asker ve Sivil Bürokrasiyi Kutsayan Yapı

"Geçen çarşamba günü Cumhuriyet gazetesinde, CHP Genel Sekreter Yardımcısı Oğuz Oyan'ın, Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı nedeniyle AK Parti'yi eleştiren demecini okuyunca, ana muhalefet partisinin neden havı gitmiş havluya döndüğünü ve iktidarda olmamasına rağmen neden gerilediğini bir kez daha anladım. CHP Genel Sekreter Yardımcısı, demokratikleşmenin en belirgin özelliklerinden biri olan, 'Yerelleşmeyi' ve bireyin kendi günlük yaşamı üzerinde hak sahibi olmasını, 'Ulus devletin' parçalanma süreci olarak algılıyordu.

... Anlaşılan CHP aynı CHP... Halka güvenmeyen, dünyaya güvenmeyen, insana güvenmeyen... Onun yerine asker ve sivil bürokrasiyi kutsayan, yönetenlere tapınan bir yapı... AB standartları cumhuriyeti demokratikleştirdiği için ona da kuşku ile yaklaşıyor. Belki ciddiye almamak gerek. Böylesine dünyadan kopuk, artık burjuvazinin kendisinin bile vazgeçtiği 1789 devrimlerine bugün hala solculuk adına sahip çıkanlar yazı konusu bile yapılmamalı. Ama, neden çöküp gidiyorlar onu da tespit etmeden geçip gitmeye insanın içi elvermiyor. Siyasi partilerin yok oluş nedenlerini toplumun kavraması siyaseti daha sağlıklı hale getirir çünkü..." (Sabah, 22.12.2003)

Kim, Nasıl Yorumladı? / Mehmet BARLAS

Öfke, Seçmenin Tercihine

"Türkiye'de seçkinler, ne yazık ki demokrasiyi tam olarak içlerine sindiremediler. Yurttaki ve dünyadaki gelişmeler ve toplum katmanlarının seçim sandığı yoluyla aktarılan beklentileri, bu seçkinler tarafından, 'Rejime yönelik tehditler' biçiminde algılanıyor. 1950'li yıllarda da, Demokrat Parti, 27 yıllık CHP iktidarını seçimle yıkıp geçtiği zaman, birileri, 'Bu ülkeyi Haso'lar, Memo'lar mı idare edecek' dememiş miydi? Bu açıdan bakarsanız, 27 Mayıs 1960 askeri müdahalesi, 14 Mayıs 1950 genel seçiminin rövanşı değil midir? Aradan geçen yarım yüzyılı, hızlı ve yoğun bir değişim süreci içinde yaşadık. ... CHP, kendi kurduğu 'Rejim' in muhafızıydı.. Halkın gelenekleri ve inançları, rejimle çatışır gibi algılanıyordu. 1965'ten başlayarak CHP'nin içine girdiği, 'Ortanın Solu', 1971 12 Mart askeri müdahalesi ile çatışınca, ilk kez CHP, halka yaklaştı. Gerçekten, "Sol" kimliğinin gereklerine uydu.

... Aradan çeyrek yüzyıl ve iki (12 Eylül 1980, 28 Şubat 1997) askeri müdahale geçti. Şimdi CHP, demokrasi yolculuğuna çıktığı dönemin başlangıcındaymış gibi... Yine seçmenin tercihlerine karşı öfkeliler, yine, 'Rejim'i koruma çabasındalar. Haso'ların, Memo'ların iktidar olmasını kabullenemiyorlar. Ama üstlerinde bir de, 'Sol'cu damgası var. 1960'ları, 70'leri unutturup, 1950'lere dönmek kolay değil tabii. Bu durumda ne yapsın seçkinler?.."
(Sabah, 19.01.2004)

HÜSEYİN KAHRAMAN
huseyin@ekocerceve.com

Bürokrasinin Değişime Direnç Planı

Bir dönem kaymakamlık da yapan Dr. Ahmet Helvacı, reformlara karşı bürokrasinin önce sonuca ulaşılmasını engelleyerek, olmazsa geciktirerek, o da tutmazsa başka mekanizmaları devreye koyarak direnç gösterdiğini açıkladı. Dr. Helvacı, 28 Şubat sürecini de bu kapsamda değerlendiriyor.

Dr. Ahmet Helvacı, bir dönem kaymakamlık görevinde bulunduktan sonra özel sektöre geçen profesyonel bir yönetici. Doktorasını Turgut Özal ve dönemi konusunda yapan Dr. Ahmet Helvacı, 2000 yılından beri MÜSİAD Genel Sekreterliği görevini yürütüyor. Doktora konusu ve bulunduğu görevler nedeniyle bürokrasiyi hem doğrudan tanıma, hem de dışarıdan gözlemleme imkanı bulmuş. Kendisiyle Türk kamu sektöründeki liberalleşme politikaları ve buna bürokrasinin takındığı tavır üzerine konuştuk.

Doktoranızı Turgut Özal ve dönemi hakkında yaptınız. Turgut Özal'ın bir kamu reform planı var mıydı?

Özal, Türkiye'yi değiştirmek istiyordu. Ana yaklaşımı buydu, ancak hareket noktası öyle çok gizemli ve teorik bir zemine dayanmıyordu. Akıllı, pratik ve işini bilen bir insandı. Görevi gereği uzun süre yurtdışında, ABD'de kalmış, bu süre zarfında, 'Neden Türkiye'de böyle gelişmiş olmasın? gibi çok basit bir gözlemden hareket ediyordu. Ve bu gözlemle Türkiye'de işe koyuldu. Bu anlayış doğrultusunda Türkiye'de Özal, öncelikle ekonomik alanda bir liberalleşme sağlamak istiyordu. Özal, ekonomi merkezli bu değişim planını zamanla siyasal, bürokratik ve sosyal alanda da uygulayacak adımlar attı. Kamu reformu bağlamında ifade etmek gerekirse bu adımları müstakil bir temel yaklaşıma dayanarak ortaya konulmuş reform girişimleri olarak tanımlamak güç.

Türkiye'yi tahlil edenlerin sıklıkla ifade ettiğine göre Türkiye, bürokrasinin çok ağırlıkta olduğu bir demokratik sistemle yönetiliyor. Bu bürokrasinin hem sivil, hem de askeri kanadından her ikisi de sistem içinde çok güçlü. Özal, ekonomik reformlarını gerçekleştirmek için bile fiili bir dirençle karşılaştı bu süreçte. Ekonomik reformlarını gerçekleştirmek için dahi bürokrasinin sistem içindeki ağırlığının azaltılması gerektiği hususundan hareket etti. Bunun diğer bir ayağı da siyasilerin, seçilmişlerin sistem içindeki ağırlığının artırılmasıydı. Bu kapsamda bazı uygulamalar gerçekleştirdi. Ama bu uygulamaların ben, 'Efradını camii ağyarını mani' bir proje eşliğinde yürütüldüğünü düşünmüyorum. O dönem içinde pratik önlemlerle giderilmeye çalışıldı.


Dr. AHMET HELVACI

Özal, Bürokratik Direnci Nasıl Kırdı?

- Türkiye'de bürokratik merkeziyetçiğin en önemli kurumlarından olan Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) başta olmak üzere inhisarı elinde bulunduran merkeziyetçi nitelikteki kurumların bazı yetkileri, oluşturulan diğer birimlere kaydırıldı.

- Başbakanlık Müsteşarlığının konumu, sistem içinde daha fazla güçlendirildi.

- Bürokrasinin kendi içinde oluşturmuş olduğu, 'Elitist yapı' kırılmaya çalışıldı. Bunun da iki ayağı vardı. Birincisi Özal, varolan üst bürokratik yapıyla yeterince hızlı hareket edemeyeceğini anlayınca kendi kadrosunu kurdu. İkincisi, Türkiye'deki üst bürokrasinin sınıfsal tabanında bir takım değişiklikler meydana getirdi. Ben bunu çok önemsiyorum. Dışişleri olsun, Maliye olsun, Mülki İdare olsun; oralarda belli okul ve sınıfların inhisarında olan bürokratik mekanizma, daha çok Anadolu kökenli başarılı gençlerin de istihdamına imkan veren bir yapıya kavuşturuldu. Böylelikle mekanizmanın yeknesaklığı kırılmış oldu. 'Sınıfsal' tabirini özellikle seçtim. Çünkü Türkiye'de, 'Boğazdaki Aşiret' olarak kavramlaşan, 'Aristokrasi'nin ve, 'Yüksek Burjuvazi'nin inhisarının kırılması boyutu var. Dolayısıyla coğrafi olmaktan daha öte, sınıfsal bir olgu.

Bürokrasi nasıl direnir?

Bu konuda bir sürü mekanizma vardır. En basitinden sizin sağlamaya çalıştığınız sonucu elde etmeyi engelleyici her türlü bariyeri önünüze kor. Tümden önünüze geçme imkanı yoksa geciktirme gayreti içinde olur. Bunda da başarılı olamayıp değişimin devam ettiğini gördüğü zaman da değişik mekanizmaları devreye sokar. Mesela ben 28 Şubat sürecinin ideolojik olmaktan daha çok 1980'li yıllarda Özal'la başlayan liberalleşme ve açılım politikalarına karşı merkezi bürokrasinin, her alandaki ayrıcalıklı kesimlerin bir refleksi olarak değerlendiriyorum. Yani otokrasi, merkezi yönetim yanlılarının, belli ayrıcalıkları ittihaz eden kesimlerin bir direncidir 28 Şubat.

'Sarı STK'lar, Otokrasiyle Aynı Safta

Değişimi engelleyen bürokratik direnç nasıl kırılabilir?

Esasında şok tedavi mi, yoksa tedrici değişim süreci mi uygulansın diye iki seçenek ileriye sürülüyor. Herkes, değişik argümanlarla birini savunabilir. Ama Türkiye'de yaşanan bu süreçleri görünce tedrici olarak bir şeyleri değiştirmekten öteye çözümün, kapsamlı bir reform planıyla, yani, 'Şok tedavi' ile olacağını düşünüyorum. Yoksa bu oyalanmalar 10, 20 yılımızı alıp götürüyor. Bunun da sonu yoktur. Başbakanlık Müsteşarı Prof. Ömer Dinçer'e yöneltilen eleştirileri de ideolojik olmaktan ziyade onun değişime öncülük etmesinden kaynaklanıyor.

Türkiye'de sivil toplum ne kadar gelişirse gelişsin, bu yapılar kendi içlerinde bir akım oluşturarak böyle bir değişimi yapabilecek güce varamıyor, varması da mümkün değil. Öyle bir mekanizma, direnç sergilenebiliyor ki, onların bile kendi içinde manipüle edildiği bir süreci yaşayabiliyorsunuz. Mesela bir, 'Sarı STK'lar olgusu var. Öyle bir STK yapısı düşünün ki, kendi adlarına bir sivil insiyatife sahip olmaktan daha çok hükümet adına, bürokrasi ve otakrasi adına saf tutabiliyorlar.

Özel sektörün işi ele alış biçimi ve çözüm yöntemiyle kamunun ki nasıl bir farklılık gösteriyor?

Ne kadar az maaşla çalışırlarsa çalışsınlar, Türkiye'de kamu sektöründe çalışmanın insanlara verdiği ayrı bir psikolojik zemin vardır. Bir memur, hangi şart olursa olsun görevini kaybetmeyeceği güvenine sahip olursa, kendini geliştirmeye gerek görmez. Diğer bir önemli nokta da, liyakat temelli ödüllendirme ve cezalandırmanın sistem içinde öngörülmemesidir. Bu öngörülmeyiş içinde insanlar daha üst bir performansa ve daha üst bir niteliğe sahip olma çabası içinde olmazlar. Dolayısıyla kamu personel rejimimizin buna göre düzenlenmemesi nedeniyle insanların üretim, hizmet odaklı olmaktan çok, işin deruhte edilmesi yönünde bir eğilimi var. Ancak özel sektörde böyle değil. Özel sektör, adı üzerinde kar amaçlı bir yapıyı ifade eder. Bu yapıda işletme sahipleri için önemli olan, en iyi personel tarafından işin en iyi şekilde yapılmasıdır. Bunu yerine getirmeyenler, işlerinin sonlandırılmasıyla karşı karşıya kalabilirler.

Türk kültürünün de ona göre dizayn edilmediğini düşünüyorum. Kültürümüzde merkeziyetçi eğilimlerin çok fazla olduğu kanaatindeyim. 'Ya kuzgun leşe, ya devlet başa' kavramı devletin yüceleştirilmesini sembolize ediyor. Bunun meşru düzeyde olanıyla bir problemimiz yok, ama insanların hayatında kariyer planlaması yapılırken bazen engelleyici de olabiliyor.

Türkiye'de vali ve kaymakamlar, merkezi idare tarafından atanıyor olup merkezi idarenin yerel temsilcileridir. Türkiye'de güvenlik ve rejimle ilgili tartışmalar ön plana çıkarıldığı zaman vali ve kaymakamların sistem içindeki etkisi anında öne çıkıyor ve artıyor. Ama hizmetin öncelendiği bir durumda ise yerel yönetim birimlerinin öne çıktığını görüyorsunuz. Mesela Özal dönemindeki İstanbul belediye başkanı ile valisinin kim olduğunu sorduğumuzda insanların büyük bir çoğunluğu belediye başkanını hatırlayacaklardır.



"Batılı Standartları Yakalayabilirdik"

"Kaymakamlık stajı için İngiltere'ye gittiğimiz zaman, geleceğin vali adayları olarak oranın yönetim yapısını inceliyorduk. Bütün arkadaşlarımızın merak ettiği şey şuydu, bu şehirdeki merkezi yönetim ve yerel yönetim kuruluşları nelerdir? Bizim yapımızı düşünürseniz kaymakama bağlı birimler, bir de belediye başkanına bağlı birimler vardır. Bu yapıyı baz alarak bir şehirdeki hangi birimlerin kaymakamlığa, hangi birimlerin de belediyeye bağlı olduğunu anlamaya çalışıyorduk. Buna yönelik sorularımızın muhataplarımız tarafından pek anlaşılmadığını gördüm. Israrlı çabalarımız sonucunda orada doğrudan merkezi otoriteye bağlı, 'Kayıt Ofisi' (Doğum, ölüm ve düğün kayıtlarını tutan ofis) dedikleri bir birimin dışında başka bir şeyin olmadığını gördük. İngiltere'deki Thatcher hükümetiyle Özal aynı dönemde iktidardı. Beklenir ki Türkiye'de bu tür değişimler, gelişmiş bir ülkede uygulandıktan sonra aktarılsın. Oysa eşzamanlı uygulanmış, ancak direnç yüzünden tam olarak başarılamamıştır".

Ankara ve İzmir için de aynı durum söz konusu. Türkiye'de bu tartışmaları sona erdirdiğiniz zaman özel sektördeki müşteri, vatandaş odaklılık kamu sektöründe de hakim olmaya başlayacaktır.

SAFFET YILMAZ
syilmaz@ekocerceve.com

Siyasete Nitelikli İnsan Kaynağı

Reform planıyla kamu çalışanlarını etkin ve verimli kılmayı amaçlayan Ak Parti İktidarı, seçilmiş olan siyasetçileri de nitelikli ve donanımlı hale getirmek üzere, "Siyaset Akademisi" adıyla Türk siyasi tarihinin en kapsamlı eğitim programını başlattı.

Kamu çalışanlarını daha etkin ve verimli hale getirerek Türk kamu ve özel sektörünü geleceğin yoğun rekabet ortamında rekabetçi kılacak kamu reform planını hazırlayan Ak Parti iktidarı, benzer bir çalışmayı yönetimin siyasi boyutuna yönelik yapıyor. Çünkü seçimle işbaşına gelen merkezi ve yerel yönetimdeki siyasetçiler, hazırlanan planı uygulatma merciinde olan dönemsel kamu çalışanı niteliği taşıyorlar. İşte bu noktadan hareketle Ak Parti İstanbul İl Teşkilatı, "Siyaset Akademisi" adıyla Türk siyasi tarihinin en kapsamlı eğitim programını başlattı. Önümüzdeki dönemde kapsamı genişletilip, içeriği zenginleştirilerek tüm Türkiye'de yaygınlaştırılması hedeflenen programın benzerlerinden farkını Ak Parti İstanbul İl Teşkilatı Başkan Yardımcısı Murat Yalçıntaş şöyle açıkladı; "Siyaset Akademisi, bu kapsamda ilk defa organize edilen bir proje. Siyasi partiler camiasında eğitimi, kurumiçi eğitim safhasından bir adım daha ileriye götüren bu kapsamda bir organizasyon şimdiye kadar yapılmadı. Siyasi tarihimizde ilk defa biz yaptık".

3 Dönemlik Akademi

İlk etapta 750 kişinin katıldığı ve 3 dönem olarak planlanan Siyaset Akademisi'nde dönemler ve verilen eğitim içerikleri şöyle;

- **Birinci Dönem:** Birinci döneminde daha çok genel ve giriş dersleri var. Burada Ak Parti'nin fikriyatı, programı ve tüzüğü gibi konuları ele alan giriş dersleri veriliyor. Buna ilaveten hitabet, beden dili, müzakere sanatları ve toplantı yapma metodları gibi dersler de birinci dönemin kapsamında.
- **İkinci Dönem:** İkinci dönemde biraz daha detaylara girerek Türk siyasi tarihi, uluslar arası kuruluşlar, siyaset felsefesi gibi siyasetçinin bilmesi gereken detayla ilgili dersler var.
- **Üçüncü Dönem:** 4 ay süren üçüncü dönem derslerinde yerel seçimlerin yaklaşması nedeniyle yerel yönetimlere ağırlık verildi. Bunun gerekçesini Murat Yalçıntaş, "İstedik ki, bütün bu eğitimleri tamamlayanlar, yerel yönetimler konusunda donanımlı olsunlar ki, siyasete girmek isterlerse, ortaya çıktıkları zaman bilgi ve donanıma sahip olsunlar" şeklinde açıkladı.



Amaç:Nitelikli ve Ahlaklı Yönetici

Ocak 2003'te başlayan programın amacı için, "Nitelikli ve donanımlı insanları siyasete taşıyacağız. Biz bunu şiar edindik. Siyaset akademisi ile biz bunun altyapısını sağlıyoruz" açıklamasını yapan Murat Yalçıntaş, açıklamasını şöyle sürdürdü, "Biz Ak Parti olarak inanıyoruz ki; siyasetin hakettiği yere ulaşabilmesi için birinci öncelikli şart, 'Siyasetçilerin nitelikli olması'dır. Eğer siyasetçiler nitelikli ve donanımlı olursa, ülkesine daha iyi hizmet eder. Dolayısıyla siyasetçinin hakettiği yere ulaşabilmesi ve siyasetçinin de slogan değil, iş üretebilmesi için; her şeyden evvel siyasetçilerin nitelikli ve donanımlı olması şart.

Biz siyasetçiler, toplumun yaşamsal çıkarları üzerine karar alan bireyleriz. Dolayısıyla bizim aldığımız kararların; 1- Doğru olması, 2- Haklı olması lazım. Doğru karar alalım ki, toplumu ileriye götürebilelim. Bu da ancak bilgiye dayalı siyaset yapmakla olur. Haklı karar vermemiz lazım ki, verilen kararlar toplum vicdanında kabul görsün. Eğer aldığınız karar toplum vicdanında kabul görmezse, toplumda sıkıntı, gerginlik olur".

Seçilenlere Sürekli Eğitim

Seçimlerden sonra akademi eğitim programını iki bölüme ayıracakları bilgisini veren Murat Yalçıntaş, şöyle devam etti: "İlk katılımcılara yönelik teorik ağırlıklı derslerden



oluşacak birinci bölümde bir nevi şimdiki dersler tekrar edilecek. İkinci bölüm ise seçilmiş olan tüm belediye başkalarının, belediye meclisi üyelerinin ve il genel meclisi üyelerinin devam mecburiyeti olan dersler olarak devam edecek. Bu dersler de pratik ağırlı olacak. Bununla birlikte yurtdışı geziler ve kardeş belediyelerin yaptıklarını incelemeler gibi uygulamaya dönük eğitimler yer alacak. Dolayısıyla biz İstanbul'u yönetecek insanların nitelikli ve donanımlı olmalarını sağlayacağız". Yerel yönetimler için kendilerine müracaat edenlerde ya eğitimli, ya da tecrübeli olma şartı aradıklarını ifade eden Yalçıntaş, "Amacımız, belediye meclisi üyelerini el kaldırıp indiren insanlar olmaktan çıkarıp icracı hale getirmek. Bununla birlikte bir belediye meclisinde hangi meslekten en az kaç kişinin bulunması gerektiğini de belirledik. Örneğin, büyükşehir belediye meclis üyesi adayı arkadaşlarımızın yüzde 75'inin üniversite mezunu olmasını öngördük. Bunlardan da şu kadar inşaatçı, şu kadar hukukçu ve esnaf kökenli üye olmalı şartını getirdik. Böylelikle yönetimlerin problemlere bir değil, birçok disiplin açısından bakabilme yeteneği kazanmasını amaçladık" şeklinde konuştu.

Akademi Katılıcılarına...

• **Ücretli:** Ücretli olan eğitime teşkilattan büyük talep gelmiş. Gençlere ve bayanlara yüzde 50 indirim uygulanıyor.

• **Devam Mecburiyeti:** Mazeretsiz olan bir katılımcı arka arkaya 3 ders devamsızlık yaparsa ilişiği kesiliyor. Akademisyen, gazeteci ve deneyimli siyasetçilerden oluşan yaklaşık 55 kişilik eğitimci kadrosu tarafından verilen eğitimler, katılımcıların beklentilerini karşıladığı için devam problemi yaşanmamış.

• **İmtihan Yapılıyor:** Dönem sonlarında yapılan imtihanlarla katılımcılara katılım sertifikası veriliyor. Ayrıca öğrencilere, dönem sonu tezleri hazırlattırılıyor. Herkesin kendi yaşadığı bölgedeki bir problemi tanımlaması ve çözüm önermesini içeren tez çalışmalarıyla; katılımcılara hem takım ruhu kazandırmayı, hem de yönetimine aday oldukları bölgeyi tanıtmak amaçlanıyor.

• **Sınıflandırma:** Sınıfın ahengini ve seviyesini bir tutabilmek için mezuniyet sınıflandırması yapılmış. Örneğin liseden aşağı mezuniyete sahip olanlar bir, üstü de bir sınıfta toplanmış. Böylelikle katılımcı profiline özel anlatım seviyesi yakalanmış.

Etik Kurulu İşbaşında

Siyasetin bilim ve ahlakla ayrılmaz bir bütün olduğunu vurgulayan Murat Yalçıntaş, "İstanbul'un bu hale gelmesinin sebebi, varolan si-



yasi anlayıştır. Biz bu anlayışı getirdiğimiz somut kriterlerle değiştiriyoruz" dedi. Akademi kapsamında etikle ilgili dersler verdiklerini anlatan Yalçıntaş, bir adım daha atarak il yönetimi bünyesinde, "Etik Kurulu" oluşturduklarını ve belediye meclis üyesi adaylarından başkan adaylarına kadar herkese imzalattıkları bilgisini verdi.

Seçilen siyasetçilerin alacakları hediye miktarından yapacakları atamaların kriterlerine hepsinin çerçevesini hazırladıkları etik sözleşmesi ile belirlediklerini anlatan Yalçıntaş, "Her müracaat eden, etik sözleşmesini imzaladı. Bu sözleşmede, alınacak hediye miktarından atamaları nasıl yapılacağına kadar her şey çok detaylı olarak var. Bu kriterleri de kamuoyuna sunuyoruz. Kamuoyundan bu kriterlere uymayanları bize bildirmelerini bekliyoruz. İl Etik Kurulu (Başkanı Benim) olarak biz bunun takibini yapacağız. Etik sözleşmesini imzalayan kişi, imza attığı hükümlere aykırı davranış ve uygulamalar yaparsa, Etik Kurulu, o kişiyle ilgili bir karar verir. Eğer verilen karara da uymazsa, o zaman kurul o kişiyi doğrudan parti disiplin kuruluna sevkedebiliyor" dedi. Önceki dönemlerde MÜSİAD Yönetim Kurulu Üyeliği'nde de bulunan Yalçıntaş, etik konusunda uluslar arası standartları baz aldıklarını, bu kapsamdan olmak üzere ABD eski Başkanı Bill Clinton ve Demokratlara danışmanlık yapan bir uzmanı getirerek görüşlerinden yararlandıklarını kaydetti.

Hayat Akademi'den de Yerel Yöneticilere Özel Eğitim

Hayat Akademi Eğitim ve Danışmanlık, seçim öncesinde yerel yöneticilere yönelik, "Yerel Siyaset ve Modern Kent Yöneticiliği" sertifika programı gerçekleştirdi. Marmara Üniversitesi Mahalli İdareler Programı'nın işbirliği ile Şubat ayının ikinci yarısında organize edilen eğitimleri tamamlayanlara Marmara Üniversitesi ve Hayat Akademi Sertifikası verildi. Belediye başkanları, başkan adayları ve belediye meclis üyeleri ile il genel meclisi üyelerini hedefleyen programın ikinci etabının seçimlerden sonra hayata geçirileceği belirtildi. Birinci etabın daha çok teknik ve teorik ağırlıklı olduğu bilgisi verilen eğitimlerin ikinci etapta pratiğe yönelik olacağı vurgulandı.

MÜSİAD Üyelerine Yüzde 25 İndirim

Toplam 7 dersin bulunduğu birinci etap program, 4 günde tamamlandı. 32 saat süren eğitimlerde MÜSİAD üyelerine yüzde 25 indirim uygulandı. Aynı indirimin ikinci etapta da geçerli olduğu belirtildi. Öğretmenler ise spiker Enver Seyitoğlu, Başbakanlık Başdanışmanı Prof. Dr. Bilal Eryılmaz, Mimar Sinan Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Sadettin Öktem, Eminönü Belediyesi danışmanlarından Dr. Şaban Kızıldağ, kampanya uzmanı Selim Tuncer, Cemil Arslan.

Yrd. Doç. Dr. BEKİR GÜNAY
Kocaeli Üniversitesi İİBF Uluslararası İlişkiler Bölümü

Osmanlı'da Devleti Yeniden Yapılandırma Önerisi

Koçi Bey'in Risalesi

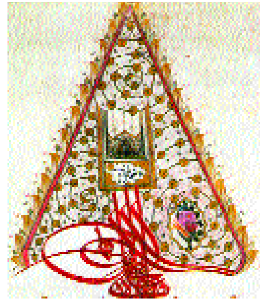
Osmanlı devlet sisteminde başlayan bozulma, ll.Viyana bozgunuyla iyice ortaya çıkar. XVll. yüzyıl başlarından itibaren bozulmayı araştırma ve çözüm üretme çalışmalarına girişilir. Bunlardan ilki Hasan Kafi'nin, ikincisi ise Koçi Bey'in Risalesi'dir

Osmanlı, kendine özgü geliştirdiği devlet sistemiyle tanınır. Türk, İslam ve Bizans kaynaklarının harmanlanmasıyla ortaya çıkan Osmanlı devlet sistemini kuran kişi Fatih Sultan Mehmed'dir. Osman Gazi'den Fatih'e kadar dar konseptler arasında sıkışan bir beylik anlayışından kurtulamayan Osmanlı devleti fazla gelişemez. Bu dönemde devlet denince akla Padişah ve Divan-ı Hümayun gelir. Divan-ı hümayunda Vezir, Defterdar, Beylerbeyi yer alır.

Fatih'in İstanbul'u fethiyle beraber beylikten global devlet statüsüne çıkan Osmanlı, yapılanmasını da ona göre dizayn eder. Fatih'in temelini attığı sistemde hem bürokrasisi, hem de halk tanımlanır. Osmanlı vatandaşı Müslim ve Gayr-i Müslimdir. Gayr-i Müslimlerin ülkedeki oranları fazladır. Devlet, Avrupa içlerine ilerler, Gayr-i Müslimlerin sayısı giderek artar. Bu grup, sistemin ana iskeleti olacaktır. Osmanlı bürokrasinin temelini "Devşirme sistemi" oluşturur. Devşirme sistemi, Fatih'ten önceki dönemde de uygulanan, "Pençik sistemi'nin genişletilmiş şeklidir. Gayr-i Müslim unsur, belli eğitimlerden geçirilir.

Bu sistem, devlette iki yapıyı seyfiyyeyi ve ümerayı besler. Devşirilen çocuklara eğitimlerinin her aşamasında sık sık kul oldukları hatırlatılır. Devşirme sistemi, kişilere sosyal kimlik ve ekonomik üstünlük kazandırması yüzünden kısa sürede cazibe merkezi olur. Eğitimleri esnasında yetenekli olanlar tesbit edilir, en iyiler, üst düzey yönetici olurlar. Osmanlı devletinde Yeniçeriler, amatör değil profesyonel askerler olup, Osmanlı ordusunun vurucu gücüdür. Osmanlı ordusunun esasını ise Tımarlı Sipahiler oluşturur. Osmanlı devletinde yerleşik bir ordu yoktur. Tımarlı Sipahiler, sefer zamanında belirli yerlerde toplanırlar.

Padişah da İstanbul'dan Yeniçerilerle orduya katılır. Sefer sona erdikten sonra ordu dağılır. Devlet asker beslemez. Barış döneminde herkes kendi işiyle uğraşır. Bu sistem Osmanlı öncesi Selçuklular'da uygulanan, "Ikta sistemin"in geliştirilmiş şeklidir. Burada esas unsur topraktır. Mülkiyetin devlete ait olduğu Osmanlı'da, toprağın işletme hakkı Tımarlı sipahilere verilir. Devlet karşılığında topraktan vergi, ürün ve tam teçhizatlı asker alır.



Koçi Bey, Osmanlı devletinde temel sorunu tanımlar. Sorunun adı rüşvettir. Rüşvete geniş manalar yükler. Ona göre rüşvet, toplum ve devletteki tüm kötülüklerinin kaynağıdır.

Merkez teşkilatın ana iskeleti Divan-ı hümayundur. Divan-ı hümayun, Fatih'ten öncede varolan bir kurumdur. Fatih'le beraber işlevsel özellikleri artar. Divan-ı hümayuna padişah başkanlık ederken Fatih'ten sonra başkanlığı bırakıp mutlak vekil olarak Vezir-i azama yetki verilmiştir. Divan-ı hümayunda Vezir-i azam, Kubbe altı vezirleri, Kazaskerler, Defterdar, Nişancı bulunur. Sistemin kalbi Divan-ı hümayundur. Klasik dönem diye tanımlanan Fatih'ten Kanuni'ye kadar ki dönemde herhangi sorun yaşanmaz.

Osmanlı Devleti'nde Sistemin Bozulması

XVl.yüzyılın ikinci yarısından itibaren hızla gelişen devlet profili yerine, hızını kaybeden, hatta tamamen durma noktasına gelen bir model çıkar. Durma noktasının üç nedeni vardır. Bunlar nüfusun çokluğu, mali buhran ve Celali isyanlarıdır.

Bozulmanın ilk nedenleri arasında nüfusun artması gösterilir. XVl.yüzyılın ikinci yarısından itibaren nüfus sorun olarak kendini hissettirmeye başlar. Osmanlı devleti, dış politikada orta Avrupa'da Habsburglar, Dogu'da da İran'ın zorlamasıyla fetihlerdeki hızını kaybeder.Bu sıralarda Anadolu'da yersiz yurtsuz, "Gurbet taifesi" veya "Levendat" doğar. İşsiz olan topluluklar, Anadolu'da ser-



seri bir güçün oluşmasına zemin hazırlar. Eğitimin parasız olması ve karın doyurmak bahanesiyle, medreselere dolmaya başlarlar. XVl.yüzyıl ortalarına gelindiğinde Anadolu'da irili ufaklı tüm medreselerde binlerce, "Suhte" adını alan gençler toplanır. Gençler bir müddet sonra köylere saldırarak eşkiyalık yaparlar.[1] Medreselerin kapısının önünde biriken nüfusun ilmi endişeleri olmadığından, ilimdeki seviyeleri de düşer. Yığılma karşısında vakıf medreselerinin tahsisatları yetersiz kalır. Bir müddet sonra yarı okumuş suhteler kanunlara karşı gelirler.[2]

Bozulmaları doğuran bir diğer etken de ekonomik sıkıntıdır. 1580 yılından itibaren Amerika'dan Avrupa'ya gelen gümüş vs. madenlerin, Osmanlı devletine akmaya başlamasıyla pazarlar alt üst olur. Osmanlı devletinde ilk defa enflasyonist bir hareket yaşanır. Devletin ekonomik hayatı sarsılır. En çok etkilenen kısım devletten maaş alan Yeniçerilerdir. Hayat pahalılığı karşısında artmayan ulufelerle Yeniçeriler, yaşam mücadelesi verirler. 1558'deki Şehzade Bayazıd isyanı sırasında sayıları artan Kapıkulları sadece büyük şehirlerde değil, küçük yerleşim yerlerinde de iskan edilirler. Geçim kaygısı ile esnaflıkla uğraşır hale gelen bir askeri sınıf ortaya çıkar. Bir müddet sonra vergi ödemeyen, adli bağımsızlıkları olan imtiyazlı gruplar memleketin her yerine yayılırlar. Bunlar ileri ki yıllarda ortaya çıkacak , Yeniçeri ve Sipahi isyanlarının ön belirtileridir. Tımarlı Sipahilerin gelirleri sabit kalır. Küçük Tımar sahipleri uzak ve masraflı seferlere iştirak etmeyecek kadar fakirleşirler. Devlet bunların tımarlarına el koyar. Zamanla içlerine asi gruplar girer. Eyaletlerdeki memurlar da halkı soyarlar. Katip Çelebinin ifadesiyle rüşvet, "...Şer'an haramlılığının sabit olduğundan gizli alınırken… bunun hazineye yararı vardır diye ilan ederler...."[3] Rüşvet, devlet dairelerinde geçerli akçe olur.Yüksek dirlik sahipleri reayadan aldıkları vergileri acımasızca artırırlar. İdari ve mali hayattaki rezilliğin faturası kısa sürede halka çıkar.

Devlette bozulmaları hazırlayan bir başka etken de Celali isyanlarıdır. 1596 yılında Anadolu'yu içine alacak kadar isyanlar genişler. lll.Murat'ın Eğri seferinin hazırlıkları bu anarşinin başlangıcı olur. Sekban bölüklerinin esasını teşkil eden Celaliler, Anadolu'da ufak gruplar halinde hareket ederler. Bu sefer sırasında orta Anadolu'daki Celalileri askere katma yetkisi verilen paşalar, güçlerini kötüye kullanırlar. Celalilere karşı alınan kararlar, onları isyan ettirir. Celaliler sefere gitmek istemeyen değişik grupları da yanlarına toplayarak, 1598'den itibaren büyük topluluklar halinde şehir ve köylere musallat olmaya başlarlar. 1610'dan sonra Suhte ve Sipahi bölüklerine Celalilerin katılmasıyla Anadolu'daki sosyal olaylara zemin hazırlanır.[4]

Nüfus çokluğu, mali buhran ve Celali isyanlarıyla başlayan Osmanlı devletindeki bozulmalar, adaletten eğitime bir kanser gibi sistemin içinde yayılır. Selçuklu veziri Nizamü'lmülk'ün ifadeleriyle, "Devlet ağacının köküne rüşvet suyu girmişse, o devletin ölmesini beklemekten başka bir şey yapılmaz.". Osmanlı için de son başlar. Rüşvet devlet ağacının köküne musallat olur.çÖyle ileri boyuta ulaşır ki Padişah lll.Murat'a rüşvet verilmeye kalkışılır.[5] Medreselerin kapılarına yığılan gruplar karşısında medreselerdeki kalite düşmeye başlar.Yığılmayı eritmek için derslerin içeriklerinden, eğitim sürelerine kadar pek çok konularda tavizler verilir.[6] Hızlı eğitim sonucu yarı cahil mezun olanlar, rüşvet ve iltimasla müderris ve kadı olarak sistemi daha da bozarlar.

Devletin, adalet mekanizmasını oluşturan kadıların durumları da müderrislerden aşağı değildir. Kadılar uzak yerlere gitmemek için rüşvet verirler. Görev yerlerine gidenler de bölge ahalisine, "Diş vergisi" gibi keyfi vergiler alarak her türlü zulmü yaparlar.

Devleti Kurtarma Çabaları

Osmanlı devletindeki bozukluğa karşı Kanuni devrinde başlamak üzere Padişahlar çıkardıkları adaletnameler[7] veya fermanlarla geçici tedbirler almaya çalışırlar. H.1045/ M.1635 tarihli Kadıasker Nuh efendiye gönderilen bir fermanda haksız atamalar yapıldığı ve görevlerin ehliyetsiz kimselere verildiği anlatılır. "Kanun-ı Kadîm üzere" işlerin yapılması öğütlenir.[8] Sistemdeki sorunun geçici tedbirlerle çözülemeyeceği ll.Viyana bozgunuyla ortaya çıkar. XVll. yüzyıl başlarından itibaren bozulmanın nerelerde olduğuna dair çalışmalara girişilir. Bozulmalar üzerinde değişik tarihlerde kaleme alınan eserler dikkat çeker. Bunlardan ilki Hasan Kafi'nin Usu'l-Hikem fi Nizami'l-alem[9]adlı çalışmasıdır. Hasan Kafi'den sonra ise , Koçi bey'in Risalesi[10] gelir.

Devleti Yeniden Yapılandırmada Koçi Bey'in Risalesi

Koçi Bey Kim?

Koçi bey, XVII.asırda yaşamış bir Osmanlı aydınıdır. Hayatı ve ismi hakkında muhtelif görüşler vardır. Bursalı Tahir'e göre Koçi bey, Arnavut devşirmesidir.[11] Koçi, Arnavutça "Kuç"dur. Kırmızı manasına gelir. Yüzündeki kırmızılıktan dolayı bu lakap verilmiş olmalıdır. Bursalı Tahir, Hidiv kütüphanesindeki bir yazmaya dayanarak Koçi Bey'in adının Mustafa olduğunu ifade eder. Koçi Bey Göriçe doğumludur. Göriçe'den İstanbul'a getirilir. İnam defterlerindeki kayıtlara göre muhtemelen Koçi Bey, I.Ahmet devrinde saraya girer. IV. Murat devrinde padişahın has odasında yer alır, IV.Murat'ın itimadını kazanır. Sır dostu olacak kadar IV. Murat'a yaklaşır.



Padişahla beraber Bağdat seferine katılır. IV. Murat'ın ölümünden sonra Sultan İbrahim'in sır dostu olur. Uzun hizmet döneminden sonra Göriçe'ye geri döner ve orada ölür.

Risalelerin Sunulması

Koçi bey, IV. Murat ve Sultan İbrahim'e risalelerini sunar. Bu iki padişahın yetişme dönemleri birbirine benzemektedir. IV. Murat şehzadeliği sırasında serbest yaşamış, Arapça ve Farsça bilir. Şehzadeliği zamanında Anadolu isyanlarını ve İstanbul'daki Yeniçerilerin asi hareketlerini görür. Bir manada sistemindeki tıkanlığı yaşar. 1631 yılında Koçi Bey, sistemle ilgili ıslahat raporlarını padişaha sunar. IV. Murat'tan başka risalelerini sunduğu diğer bir kişi de Sultan İbrahim'dir. İbrahim, şehzadelik yıllarında korkunun hüküm sürdüğü bir ortamda büyür. İyi bir eğitim almadığı için devlet idaresi konusunda tamamen bilgisizdir. Bu yüzdendir ki Koçi Bey'in Sultan İbrahim'e sunduğu risalelerde bir öğretmen edası vardır. Koçi Bey'in IV. Murat'a verdiği risaleler ise sistemi tahlil eden ve çareler öneren üslupta görülür.

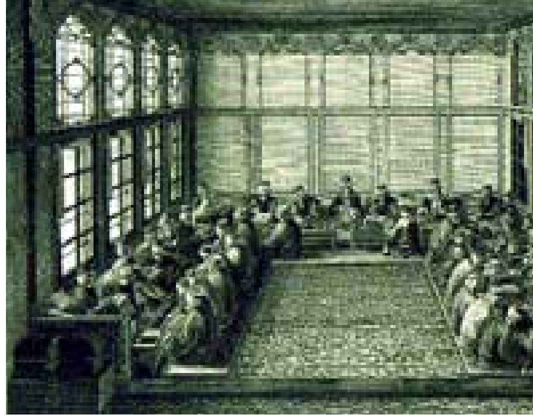
Raporların İçerikleri

IV. Murat'a takdim edilen risalede, Osmanlı devlet sistemi eleştirilir. Raporlarda genel olarak sistem ele alınır. Bunun yanında tek tek devlet yapısındaki aksaklık olan yerler de belirlenir. Sistemde hasta olan yerler için çareler önerilir.

Koçi Bey, Osmanlı devletinde temel sorunu tanımlar. Sorunun adı rüşvettir. Rüşvete geniş manalar yükler. "990 tarihinden beri yüksek memuriyetler rüşvet ile ehliyetsizlere verilir oldu".[12] Ehliyetsiz kişilerin makamlara getirilmesi hediye, becayiş vs. isimleriyle rüşvet, Osmanlı toplumunda yaygın ve olağan hale gelir. Rüşvet, toplum ve devletteki tüm kötülüklerinin kaynağıdır. "Bu kadar karışıklık, fitne ve fesada reayanın ve memleketlerin harap olmasına hazinelerin ve malların azalmasına sebep rüşvet şeytanı olmuştur." [13] Koçi Bey'in devrine göre radikal değerlendirmeleri vardır .O zaman kadar geçmiş dönemler iyi olarak anlatılırdı.Geçmişin kötülükleri isim verilerek eleştirilir. "…Nihayet 1003 (M.1594) tarihinden beri düzen bozulup evvelce" bir başka yerde "…1003 (M.1594) tarihinde Koca Sinan paşa kul oğlu adı ile bazı kimseleri Yanık kalesi muhafızlığında alı koyup üç yıldan sonra bölüğe alacağı şartını koydu. Onlar da bu yoldan adı ge-

çen taifeye katıldılar.Böylece bir kapı açılmış oldu.".gibi ifadelerle geçmiş dönemdeki yanlışlıklar eleştirilir.

Koçi Bey'in sistemle ilgili eleştirileri birkaç alanda yoğunlaşır. En fazla hasta olan kısım toprak sistemidir. Toprak sistemi, Osmanlı ordusunun iskeletini oluşturan Tımarlı Sipahi'yi de bozar. Toprak sistemi devletin vergi yapısını da etkiler. Bunların yanında yönetici unsurlardaki temel sorun, işin ehline verilmemesidir. Rüşvetle adam kayırmayla yapılan yanlış atamaların faturası halka çıkar



Bozulmalardaki tek sorumlu devletin başındaki Padişah'tır. Dolayısıyla düzeltmeyi Padişah başlatacaktır. Padişah, halkın her halini bilip ona göre tedbirler almak zorundadır. Padişah'tan sonra Osmanlı devlet sisteminde yer alan unsur Divan-ı Hümayundur. Kurumun sevk idaresinden sorumlu kişi de Vezir-i azamdır. Vezir-i azamlık eski gücüne kavuşturulmalıdır. Makam güvenliği ve itibarı artırılmalıdır. Sebepsiz yere vezirler azil edilmemelidir. Vezirliğe atanan kişiye tam yetki verilmeli, işlerinde serbest bırakılmalıdır.Vezirlik yani başbakanlık en önemli makamdır. Yıllarca o koltukta kalmalı ve işlerini özgürce görmelidir. Sadrazamın yakın eş ve dostları sadaret hizmetinde çalışmalarından dolayı vergi vermeme gibi bir lüksleri yoktur. Onlarda vergilerini mutlaka ödemelidir.

Eyaletlerde işbilir, doğru ve dindar insanlara görev verilmelidir. Bunlar Allah korkusundan dolayı rüşvet almazlar. Osmanlı devlet sistemi toprağa dayanır. Toprağı işleten sipahi devletin vergi, asker ve ekonomik kaynağıdır.Buraları hakkı olanların olmalıdır. Personel mükafatlandırılmalıdır.

Askeriyede önemli bir yer tutan sorun da Yeniçerilerin durumudur. Osmanlıda askerlik (Yeniçeriler) profesyonel bir iştir. Askerlikle ilgisi olmayan eğitim silah vs.den anlamayan kimseler asla asker olmamalıdır. Askerin siyaset ve ekonomiyle uğraşmaması istenir.

Devletin devamı bilgiyle olur. İlim erbabına hürmet edilmeli, ekonomik durumları düzeltilmelidir. Bilginlerin en bilgilisi, en faziletlisi dindarıdır. Onlar üst makamlara getirilmelidir. Sebepsiz yere azil edilmemelidir. Üst kadrolardaki azil korkusu yaşamamalıdır. Hata ve eksikliklere göz yumulmamalıdır. Göz yumulursa hak sahibi olmayanlar haddi aşarlar. Alimle cahil ayırt edilmelidir. İlim adamların kadri bilinmelidir. İnsanlar, Onlara ilminden dolayı hürmet etmelidirler. Alim, halk arasında kibirli yürüyemez., süslü ve dikkat çekici lüks giyinemez. Gözleri yüksek mevki de değil ilimdedir. Evlerinde ilimle uğraşırlar. Dışarı çıkıncaya medreselere yada camiye giderler.

Devlet gereksiz harcamalardan kaçınmalıdır. Padişahlar, düğünlerinden aşırıya gitmemelidirler. Aşırı giden Sultan Mehmed şu sözlerle eleştirilir. "..düğünleri olup iki ay kadar gece ve gündüz devam edip etraftan hadsiz ve hesapsız halk toplanmıştı.."[14]

Devletin esası adalettir. Adalet hızlı ve caydırıcı olmalıdır. Padişahlar adaletleriyle anılır. Fakir fukarayı koruyan adil bir yönetim daima başarılı olur. Fakat, "Zavallıların gözyaşları dünyayı fenalığa boğar. Küfür ile dünya durur zulüm durmaz. Adalet ömrün uzunluğuna sebeptir." Padişah, halkın dertlerine çözüp bulmalıdır. "Fukara ahvalinin düzeni, padişahların cennetlik olmasına sebep olur." Devletin temeli adalet ise onu tamamlayan enstrümanlar güçlü ekonomik ve güçlü askeriyedir. Kuvvetli askeriye, hazinenin durumuyla ilgilidir. Ekonomi, adalet, asker ve halk, birbirini tamamlayan unsurlardır. Bunları organize eden kişi Padişahtır. Koçi Bey'in cümleleriyle sözü bitirelim; ".. Kalp iyi olunca vücut iyi olur. Hükümdarlar iyiliğe yönelirse alem baştan başa düzen bulur. Kötülüğe yönelir ise halk kederli olup ağaçlar meyve vermez. Ve yerde ot bitmez…"[15]

DİPNOTLAR

1- Yasar Yücel,Osmanlı Devlet Düzenine Ait Metinler l,Kitab-i Müstetâb, Ankara 1983,s.64

2- Cahid Baltaci,XV-XVI. Asırlarda Osmanlı Medreseleri ,Istanbul 1976, s.65

3- Katib Çelebi,Düstûru'l-amelli-islahi'l-halel,(neşreden Ali Can), Ankara 1982,s.25

4- Mustafa Akdag,Türk Halkının Dirlik ve Düzenlik Kavgası, Celali Isyanları, Istanbul 1975 ,s.153-161

5- Ahmet Mumcu,Osmanlı Devletinde Rüşvet (Özellikle Adli Rüşvet), Istanbul 1985,s.113-11

6-Hüseyin Atay, "Medreselerin Gerilemesi", A.Ü. İlahiyatFakültesi Dergisi, C.XXIV, s.15-57

7-Halil Inalcik, "Adaletnameler", Belgeler, 1987, Sayı 3-4, s.49

8-Nuriosmaniye Kitablığı,No:5193 yeni kaydi 4569/6 nolu müteferrik kısım

9 - Mehmed Ipsirli, "Hasan Kafi el-Akhisari ve Devlet düzenin ait eseri Usu'l-Hikm fi Nizami'l-alem", Tarih Enstitüsü Dergisi, Sayı 10-11, Istanbul 1981, s.239-278

10- Koçi Bey Risalesi, (Haz.Zuhuri Danışman), Ankara 1985

11- Bursalı Tahir bey, Osmanlı Müellifleri,C.III, s.119

12- Koçi Bey, a.g.e., s.70

13- Koçi Bey, a.g.e.,s.84

14- Koçi Bey, a.g.e.,s.64

15-Koçi Bey, a.g.e., s.83

Yrd. Doç. Dr. HAMZA AL
Sakarya Üniversitesi, İİBF. Kamu Yönetimi Bölümü.

Osmanlı'daki İlk Belediye: İstanbul Şehremaneti

Osmanlı'da ilk belediye kurma teşebbüsü Kırım Savaşı esnasında, savaşın başkentte meydana getirdiği hareketliliği düzene koymak için İstanbul'da başladı. 2 Zilkade 1271 (16 Ağustos 1854) tarihinde yapılan bir resmi tebliğ ile Dersaadet ve Bilad-ı Selase'de 'Şehremaneti' adıyla bir belediye teşkilatı kuruldu.

Günümüzde Türk kamu yönetimi sistemi yeniden inşa edilmektedir. Merkezi yönetim ile yerel yönetimlerin yetki ve görevleri ile teşkilat yapıları, yeniden belirlenmektedir. Türk tarihinde buna benzer bir yapılanma, Tanzimat döneminde yaşanmıştır.

Yönetim sistemimiz açısından bakıldığında, Türk tarihinin en uzun yüzyılı ve bir devrin adı olan Tanzimat, bugünkü yönetim yapısının şekillendiği ve bir çok yeni kurumun oluşturulduğu bir dönemdir.

Türk belediyeciliğinin tarihi denince akla Tanzimat döneminde kurulan İstanbul Şehremaneti ve Altıncı Daire gelmektedir. Fakat bu demek değildir ki Osmanlı kente hizmet sunmayı ya da bu hizmetleri yürütecek organizasyonları oluşturmayı Tanzimat'la birlikte öğrenmiştir. Tanzimat'tan önce de kent hizmetleri, Kadılık, İhtisab, Vakıf, Lonca gibi bazı kurumlar aracılığıyla nevi şahsına münhasır bir şekilde sunulmaktaydı.

Fakat 19. yüzyıla gelindiğinde, Batılıların bir zamanlar hayran olduğu kurumlar artık ya bozulmuştu ya da ortadan kalkmıştı. Avusturya elçisi Ogier Ghiselin de Busbecq'in 16. yüzyıldaki Osmanlı kurumları ile ilgili, hayranlıkla yaptığı değerlendirmeleri, üç yüzyıl sonra, artık Tanzimat elçileri ve aydınları Batlı ülkeler için yapmaktaydı. Hatta bu elçinin Osmanlı askeri sistemini kastederek, "Türklerin sistemlerini kendi sistemimizle karşılaştırdığım zaman, geleceğin başımıza getireceği şeyleri düşünerek tir tir titriyorum. Akıbetimizden korkuyorum" dediği Yeniçeri sisteminin kaldırılması bile Vakayı Hayriye olarak adlandırılacaktı.

Tanzimat dönemi birçok yönden oldukça sancılı bir dönemdir. Tarım Toplumundan Sanayi Toplumuna geçişin sancılarının yaşandığı bu dönemde, Osmanlı yönetimi; milliyetçilik akımları, bölgesel isyanlar, dış müdahaleler, geleneksel kurumların ve yönetim sisteminin bozulması ile karşı karşıya kalmıştır.



Tanzimat, Türk yönetim tarihinde bir "kırılma" noktasıdır. Merkezi yönetim ve yerel yönetimlerin bugünkü yapısı, Tanzimat'la birlikte ortaya konan reformların sonucu olarak oluşmuştur. Bu dönemde Bakanlık sistemine geçilmiş ve belediyeler kurulmuştur. Yerel yönetimlerle ilgili geleneklerimizi ve günümüzde ortaya çıkan yerel sorunların önemli bir bölümünü, bu dönemdeki yapılanmalarda ve uygulamalarda aramak gerekir.

İstanbul Şehremaneti

Geleneksel dönemde kent hizmetlerinin yürütülmesinde en yetkili kurum olan Kadı'nın işlevlerinin, zamanla azaldığı görülmektedir. Özellikle Yeniçerilerin ortadan kaldırılması ile birlikte, Kadı'nın denetimle ilgili işlevlerini yerine getirecek imkan ve iktidar da elinden alınmış oldu. Böylece 1826 tarihinde vergilerin toplanması, güvenliğin sağlanması, narhın uygulanması ve şehrin düzeninin sağlanması amacıyla İhtisab Nazırlığı ve İhtisab Müdürlükleri kuruldu. Şehrin kolluk ve beledi fonksiyonları ile vergi tahsili gibi görevler bu memurluklara devredildi. Evkaf Nazırlığının kurulması ile Kadı'nın vakıflarla ilgili görevleri de elinden alınmış oldu. Daha sonra (1826) Zaptiye Müşiriyeti'nin kurulması ile birlikte, İhtisab Nezaretinin güvenlikle ilgili görevleri bu kuruma devredildi. İhtisab Nezareti ise sadece narh ve esnaf teftiş işi ile fiyat-kalite kontrolü ve vergi toplanması işine bakmaya başladı. Bu yeni kurumların da çok kısa bir süre sonra işe yaramadığı anlaşıldı.

Tanzimat'tan önce kent hizmetleri, Kadılık, İhtisab, Vakıf ve Lonca gibi bazı kurumlar aracılığıyla nevi şahsına münhasır bir şekilde sunuluyordu.

Osmanlı'da ilk belediye kurma teşebbüsü Kırım Savaşı esnasında, savaşın başkentte meydana getirdiği hareketliliği düzene koymak için İstanbul'da başlamıştır. Bu dönemde Batıyla kurulan ilişkiler ve Batılı kişilerin telkini



böyle bir teşebbüse bizi zorlamıştır. Ayrıca yukarıda da değinildiği gibi, Kadılık sisteminin çökmesi ve kentle ilgili görevlerin birimler arasında dağılmasıyla birlikte, özellikle temizlik, kaldırım, kanalizasyon ve aydınlatma hizmetlerinin yürütülmesinde sorunlar daha da artmıştı.

2 Zilkade 1271 (16 Ağustos 1854) tarihinde yapılan bir resmi tebliğ ile Dersaadet ve Bilad-ı Selase'de 'Şehremaneti' adıyla bir belediye teşkilatı kuruldu. Asayişle ilgili görevleri zaten Zabtiye Nezaretine geçmiş olan İhtisab Nezareti lağvedildi ve bu Nezaretin kentle ilgili görevleri yeni kurulan Şehremanetine devredildi.

İstanbul halkının zaruri ihtiyaçlarının tedariki, narh tespiti ve denetimi, esnafın denetimi, şehrin temizlik işleri, çarşı, pazar ve esnaf kontrolü (fiyat, kalite, ölçü, tartı denetimi), yol, kaldırım yapım ve onarımı, daha önce İhtisab Nezareti tarafından toplanan vergilerin tahsil edilip Hazineye teslim edilmesi yeni kurulan Şehremanetinin başlıca görevleri arasındaydı. Ayrıca beledi denetim alanına giren konularda sınırlı yargı yetkisi de vardı.

Şehremaneti; 'Şehremini' ve 'Şehir Meclisi'nden oluşuyordu. Şehremini, belediyenin yürütme organıydı ve seçimle değil atamayla işbaşına gelirdi. İki de yardımcısı bulunmaktaydı. Şehremini ve Yardımcıları Şehir Meclisinin doğal üyeleriydi

Halkın ve esnafın ileri gelenlerinden on iki kişi ile Şehremini ve Şehremininin iki Yardımcısından oluşan Şehir Meclisi, belediyenin karar ve istişare organıydı.

Şehremini gibi Şehir Meclisinin üyeleri de seçimle değil atamayla işbaşına gelirdi. Şehir meclisi, haftada iki gün toplanır; gerekirse Şehremini Meclisi toplantıya çağırabilirdi. Şehir Meclisi sağlıklı bir şekilde oluşturulamadı ve bir yıl sonra lağvedildi.

Belediyenin gelir kaynakları ve bütçesi ile ilgili, kuruluş Nizamnamesinde bir düzenlemeye rastlanılmaz. Gelirleri hükümet bütçesine dayanmaktaydı. Yapılan ani yardımlarla işleri yürütüyordu. Kendine ait geliri yoktu. Giderleri ise merkezi idare tarafından karşılanıyordu. Belediye tarafından toplanan rüsumat, maliyeye teslim edilirdi. Bugünkü anlamda bir belediye bütçesinden söz edilemez.

Şehremanetinin iki tür personeli bulunmaktaydı. Birincisi Emanet (Belediye) Mühendisi idi ve bunlar kaldırım, yol, su yolu, kanalizasyon, imar gibi teknik konularda görev yaparlardı. Bunlar hükümet tarafından tayin edilirdi. İkincisi ise Kavaslar'dı ve bunlar da, katiplik ve kayıt işlerini yürütenler ile Tebdil denilen ve çarşı ve pazar denetimi yapan elemanlardan oluşmaktaydı.

1868 tarihinde Dersaadet İdare-i Belediye Nizamnamesi ile Şehremaneti yeniden düzenlenmiştir. Nizamname ile İstanbul'un 14 Belediye Dairesine ayrılması öngörüldü. Nizamnamede öngörülen Daireler şunlardır: Ayasofya, Aksaray, Fatih, Eyüp, Kasımpaşa, Beyoğlu, Beşiktaş, Emirgan, Büyükdere, Beykoz, Beylerbeyi, Üsküdar, Kadıköy, Adalar.

Nizamnameye göre, Şehrin imar ve yol işleri Nafıa Nezaretine bağlı olan Ebniye ve Islah-ı Turuk Komisyonundan alınıp Emanet Hendesehanelerine, Su İdaresi de Evkaf Nezaretinden alınıp Şehremanetine devredilecekti. Emlak vergisi, Tersane Vergisi ve Beygir Rüsumu Emanete terk edilecekti.

Bu nizamname ile 'Cemiyet-i Umumiye-i Belediyye' adında yeni bir organ daha oluşturuldu. Bu organ 14 Belediye Meclisinin her birinden seçilecek üçer üye ile Daire Reislerinden oluşmaktaydı.

Öngörülen 14 Belediye Dairesinin her birinde bir 'Reis' ve 8 ila 12 üyeden oluşan 'Daire Meclisi' bulunacaktı. Şehremini gibi Belediye Dairesi Reisleri de seçimle değil atamayla işbaşına gelecekti. Daire Meclisi üyelerinin seçimle işbaşına gelmesi öngörüldü. Seçimler yapılamamış ve meclis oluşamamıştır. Nizamnamede öngörülmesine rağmen Cemiyet-i Umumiye-i Belediye oluşturulamamıştır. Sadece reisler hükümet tarafından atanmıştır.

Osmanlı belediyeleri ile ilgili önemli bir yasal düzenleme, 1868 Nizamnamesi göz önünde tutularak hazırlanan ve ilk Osmanlı Meclisi tarafından 1877 tarihinde kabul edilen, Dersaadet Belediye Kanunu ve Vilayet Belediye Kanunu'dur.

Daha önce öngörülen 14 Belediye Dairesi kurulamamış iken, bu kanunla İstanbul, Paris



örneğinde olduğu gibi, 20 Daireye ayrıldı. Bu 20 Daire kurulamadı ve daha sonra (1878) Daire sayısı 10'a indirildi. İkinci Meşrutiyetle birlikte sayı tekrar 20'ye çıkarılmış fakat daha sonra tekrar 9'a indirilmiştir. Diğer taraftan adı Belediye Kanunu olsa da İstanbul'dan Şehremaneti olarak söz eder.

Bu kanunla, belediyenin organları, 'Şehremini', 'Şehremaneti Meclisi' ve 'Cemiyet-i Umumiye-i Belediye' olarak öngörülmüştür. Şehremini ve Şehremaneti Meclisi daha önce olduğu gibi atamayla işbaşına gelecekti. Cemiyet-i Umumiye-i Belediye ise Şehremanetinin başkanlığında, Şehremaneti Meclisi ve Belediye Daireleri Meclisleri başkanları ile Belediye Daireleri Meclisleri üyeleri arasından seçilen ikişer kişiden oluşacaktı. Bu organ hiç kurulamadan 1878 yılındaki düzenleme ile ortadan kaldırıldı. Daha önceki nizamname gibi bu kanun da tam olarak uygulamaya konamamıştır.

Bu kanuna göre Dairelerin organları, 'Reis' ve 'Meclis'ten oluşmaktaydı. Reis, Meclis üyeleri arasından Hükümet tarafından tayin edilmekteydi. Meclis ise iki yıllık bir süre için halk tarafından seçilecekti. Sayıları nüfus durumuna göre 8-12 arasında olacaktı. Bu kanun ilk defa 'tek dereceli' seçim yöntemini getirmiş ve gizli oy açık tasnif sistemini benimsemiştir.

Türk Belediyeleri merkeziyetçilik eğilimlerinin oldukça güçlü olduğu bir dönemde oluşmuşlardır. Şehremaneti bugünkü anlamda bir yerel yönetim birimi olarak değil, merkezi yönetimin bir uzantısı olarak kurulmuştu. Yürütme ve karar organları atamayla işbaşına gelmekteydi. En küçük konularda bile hükümetin onayı gerekmekteydi. Aslında Şehremanetinin görevlerine ve işleyiş biçimine bakıldığında İhtisab Nazırlığı'nın bir devamı görünümündedir.

Şehremaneti kendisinden beklenen hizmetleri sunamamıştır. Bu anlamda başarılı bir kurum olarak ortaya çıkamamıştır. Fakat başarısızlıkların başlıca kaynağı Şehremininin şahsında aranmış ve yirmi yılda on dokuz Şehremini değiştirilmiştir. Bu dönemde belediyelerle ilgili yolsuzluk ve rüşvet şairlerin dizelerine bile konu olmuştur.

Ayrıcalıklı Bir Belediye: Altıncı Daire-i Belediyye

İstanbul Şehremaneti'nden beklenen başarı elde edilememiş ve kuruluşundan bir yıl sonra Şehir Meclisi feshedilmiştir. Bu durum karşısında hükümet yeni arayışlara girişmiş ve çoğunluğu Avrupa görmüş, dil bilen, Osmanlı tebaası gayrimüslimler ile başkentteki tanınmış ecnebilerden oluşan 'İntizam-ı Şehir Komisyonu' adıyla bir ihtisas komisyonu oluşturmuştur. Söz konusu Komisyon İstanbul'un 14 belediye dairesine ayrılmasını ve Galata-Beyoğlu semtinde ise örnek bir dairenin kurulmasını hükümete önerdi. Bu görüşler doğrultusunda, özellikle gayrimüslimlerin yoğun olduğu Galata-Beyoğlu semtinde, 1857 yılında Paris örneği izlenerek, ayrıcalıklı bir statüye sahip Altıncı Daire-i Belediye kuruldu. Bu Dairenin ismi, Tanzimat'ın mimarlarından Mustafa Reşit Paşa ve Ali Paşa'nın bir süre kaldıkları, Paris'in bir semti olan 'Sixième Arrondissement' (Altıncı Daire) den hatıra olarak kalmıştır. Altıncı Daire Şehremanetin bir şubesi olarak kurulmuş ise de, Şehremaneti ile ilişkilendirilmeyerek doğrudan Babıali'ye bağlanmıştır.

Galata-Beyoğlu'nun seçilmesinde, bu semtin ekonomik ve sosyal yapısının nispeten daha gelişmiş olması belirleyici olmuştur. Diğer taraftan burada yaşayanların önemli bir bölümünün Avrupa görmüş olması ve dolayısıyla

belediyeye aşina olmaları hükümeti böyle bir karara zorlamıştır. Hükümetin reform görüntüsü vermek istemesi ve Batılılara hoş görünme gayretleri de bu semtin seçilmesinde etkili olmuştur.

Altıncı Dairenin haberleşme ve müzakere dili Türkçe ve Fransızca idi. Bu durum on yıl kadar sürmüş ve tercüme için mütercimler görevlendirilmiştir. Altıncı Dairenin Müdürü olacak kişinin, diğer şartlar yanında, Fransızca bilmesi gerekmekteydi. Altıncı Dairenin başına yabancı dil bilgisi, protokol kurallarına aşinalığı, ecnebilerle olan teması ve görgüsü nedeniyle Hariciye Teşrifatçısı Kamil Bey getirildi. Diğer müdürlerin seçiminde de bu unsurlar etkili olmuştur. Altıncı Dairenin ilk müdürü Kamil bey, Fransızca'sının tuhaflığı ve çıkar ilişkileri ile dedikodulara konu olmuştur. Bu dairenin başına atanan kişilerde müslim gayri müslim ayrımı yapılmamıştır. 1877-88 yılları arasında Altıncı Dairenin başında bulunan Eduarde Blaqua bazı tarihçiler tarafından en başarılı belediye başkanı olarak görülmektedir.

Daire Meclisinin atamayla gelen yedi tane üyesi bulunmaktaydı. Bu üyelerden başka Bab-iali dört tane de Müşavir üye tayin ederdi. Bu kişiler, belediye işlerinden anlayan ecnebi tebalı kişilerden atanmaktaydı. Osmanlı vatandaşı olan üyelerden ayırmak için bunlara 'Müşavir' denirdi. Diğer taraftan Dairenin mimarı, mühendisi ve doktoru meclisin doğal üyesi idi.

Diğer alanlarda olduğu gibi mali konularda da Altıncı Dairenin ayrıcalığı vardı. 1877 kanunu yürürlüğe girinceye kadar bu belediyenin mali durumunun oldukça iyi olduğu görülür. Altıncı Daire, imtiyazlı statüsü sayesinde iş bölgesi olan, yabancı koloni ve misyonların oturduğu Galata-Beyoğlu semtinde, kadro ve bütçe imkanları ile bazı şeyleri başarmıştır. Hükümet, bu belediyenin başarılı olması için yardımlarda bulunmuştur.



Bu dönemde bu semtin kadastro haritası düzenlenmiş, gayrimüslimlerin mezarlığı Şişliye nakledilmiştir. Tepebaşı ve Taksimde birer park yapılmıştır. Zührevi hastalıklara karşı Nisa Hastanesi kurulmuştur. Mecruhin Hastanesi (İlk Yardım Hastanesi) açılmıştır. Çok iyi olmasa da yollar genişletilmiş, kaldırımlar döşenmiş, semtin lağım şebekesi yapılmıştır. Bu dönemde sokaklar havagazı ile aydınlatılmıştır. Yangınları önlemek amacıyla kargir bina yapılması teşvik edilmiştir.

Vak'anüvist Ahmet Lütfi Efendi'ye göre Altıncı Daire pek başarılı değildir. Ona göre temizlik işleri bile iyi yapılamamıştır. O, bu bölgedeki kumarhaneler ve fuhuşhanelerden rahatsızdır.

Taşrada belediye kurulması çalışmaları 1864 tarihli Vilayet Nizamnamesi ile başlandı. Bu nizamnameye göre liva ve kaza merkezlerinde seçilmiş üyelerden kurulan Meclis-i Belediler bulunacaktı. Bu meclisler sadece bazı kentlerde kurulabildi. Örneğin Tuna ve Bağdat'ta Mithat Paşa'nın öncülüğünde kurulduğu görülmektedir.

Sonuç olarak Tanzimat dönemi belediyelerinde bugünkü anlamda yerel yönetim anlayışı yoktur. Yerel yönetimler için gerekli olan şartlar, -tüzel kişilik, özerklik, mali yetkiler vs.- asgari düzeyde dahi sağlanamamıştır. Belediyeler, daha çok yönetimin ıslahı, vergilerin artırılması, taşranın kontrol edilmesi, düzenin sağlanması ve benzeri konularla ilgili düşünülmüştür. Çağımızda genel kabul gören katılım ve yerelleşme gibi yaklaşımlar bu dönemde pek taraftar bulmamaktaydı.

Bu dönemde ortaya çıkan birçok kurum gibi belediyeler de sağlıklı bir şekilde oluşturulamadı. Bunda Tanzimat bürokratlarının ve aydınlarının çağı iyi okuyamamalarının etkisi büyüktür. Sağlıklı kurumlar, ancak sağlıklı altyapıyla oluşabilirdi ve önce altyapının değişmesi gerekirdi. Belki de altyapıyı değiştirmek için ne birikimleri ne de zamanları vardı. Çoğu defa yapıldığı gibi, kolay olanı tercih ettiler ve şekilciydiler. Biraz da kerameti Paris'teki belediye sayısında ve belediye adında aradılar. Fakat şunu da kabul etmek gerekir ki, bugün tam olmasa da bir yerel yönetim geleneğimiz varsa bunu Tanzimat dönemine borçluyuz.

Yrd. Doç. Dr. Muhammet KÖSECİK
Pamukkale Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü

İdari, Siyasi ve Mali Yönlerden Merkez-Yerel Yönetim İlişkileri

Yerel yönetimleri, kamu hizmetlerini üretme ve sunmada merkezin uzantıları değil, ortağı olarak gören ve bu anlayış içinde bu birimlere gerekli görev, yetki ve kaynakları devreden bir yerel yönetim reformunun gerçekleştirilmesi, merkezi yönetimin önünde duran önemli bir sorumluluktur.

Bu çalışmada, geçmişten günümüze Türkiye'de merkezi hükümet (Bundan sonra kısaca merkez) ile yerel yönetimler arasındaki ilişkilerin idari, siyasi ve mali yönleri incelenecektir. Yerel yönetim birimleri, il özel idareleri, belediyeler ve köylerdir. Ancak bunlardan yalnızca belediyeler yerel yönetimlerin uluslararası tanımına uygun olduğu için, bu çalışmada, aksi belirtilmediği müddetçe, yerel yönetim ile yalnızca belediyeler kastedilmektedir.

Merkez-Yerel Yönetim İlişkilerinin İdari Yönü

Genel ve yerel nitelikteki kamu hizmetlerinin kararlaştırılması, planlanması ve halka sunulması, bunlara ilişkin örgütsel yapıların ve yönetim esaslarının karakteristiği açılarından bakıldığında, ülkemizde yerel yönetimler merkezi yönetimin bir tür 'idari' ya da 'icracı' 'temsilcileri', 'uzantıları' ya da belli ölçüde 'taşra teşkilatı'nın unsurları biçimindedir. Yerel yönetimler, merkezi idare tarafından belirlenen yerel nitelikteki kamu hizmetlerini yine devletin ağırlıklı olarak denetiminde bulunan gelirler ile sunmaya çalışan, hizmetlerin kararlaştırılması ve yürütülmesi konusunda çok az takdir yetkisine sahip organlardır. Kendilerine verilen icracı rolün doğal sonucu olarak da merkezi yönetimin sıkı bir gözetim ve denetimine, 'idari vesayet' yetkisine tabidirler. Genel olarak bu karakteristik, yerel yönetimlerin Türk devlet geleneğinde ortaya çıktığı Tanzimat döneminden yüzyılın son çeyreğindeki yerel yönetimleri güçlendirme çabalarına kadar devam etmiştir.

Yerel yönetimler, devlet geleneğimizde ilk kez Osmanlı Devleti'nde merkezi devlet idaresinde yaşanan modernleşme sürecinde bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. İki temel etken bu gelişmede belirleyici olmuştur. İlk olarak, Osmanlı kentlerinde, altyapı tesislerinin yetersizliği ve kamusal hizmetlerin düzensizliği, her türlü iktisadi ve kültürel faaliyetin gelişmesine engel teşkil etmekteydi. Kentlerde kent içi ulaşımın niteliği değişmekte, kentlere araba, tramvay gibi yeni araçlar girmekteydi. Osmanlı düzeninin geleneksel kurumları (kadılar, loncalar ve vakıflar) kentin ortaya çıkan yeni ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmaktaydı.1 Bu durum, Tanzimat bürokratlarını çözüm aramaya itmekteydi ve dönemin yöneticilerinin batı şehirlerinin yapısına ve organizasyonuna duyduğu hayranlık aslında çözümün kaynağını da göstermekteydi. Kısacası, Tanzimat yöneticileri, modern belediyelerin kurulup gelişmesini şiddetle arzu etmiştir. Ancak bu istek, sadece şehirlerin modern ve düzenli hale gelmesini sağlamak içindi, yerel özerklik hiçbir zaman söz konusu olmamıştır.[2]

İkinci olarak, batılı ülkeler, iktisadi faaliyetlerin Osmanlı topraklarında kolayca yürütülebilmesi için, özellikle liman kentlerinin ıslahını istemekteydi. Bu kentlerdeki ulaşım, su, kanalizasyon, aydınlatma ve sağlık hizmetleri gibi sorunların çözümü, kendi ekonomik yatırımları için gerekliydi. Bunun yanında, batılı güçler, Osmanlı Devleti'ne ülkedeki azınlıklara yerel özerklik verilmesi ve bu grupların kendi kendilerini yönetebilmelerine olanak tanınması için baskı yapmaktaydı.[3] Bu gelişmelerin sonucunda, Kırım Savaşı'nın ardından müttefik devletlerin etkisiyle 1854'de İstanbul'da ilk belediye teşkilatı, 'İstanbul Şehremaneti' kuruldu. Teşkilatın başındaki Şehremini merkezi yönetim tarafından atanmaktaydı ve yanında Bab-ı Âli'nin seçimi ve padişahın onayıyla göreve gelen bir Şehremaneti Meclisi vardı. Yeterli ve bağımsız gelirlere ve yeterli personele sahip olmaktan uzak olan bu örgüt, modern belediyecilik için iyi bir başlangıç olmamıştır. 1858 yılında ise Osmanlı hükümeti, özellikle yabancıların yaşadığı liman bölgesi ve iş merkezi olan aynı zamanda sefarethane muhiti olan Galata ve Beyoğlu'nda modern belediye hizmetlerinin görülmesini sağlamak üzere Paris örneğini izleyerek Altıncı Daire-i Belediye'yi kurmuştur. Yazışmaları Fransızca olan ve olağan dışı gelirler tahsis edilen dairede yabancı uyruklu reis ve meclis üyeleri görev alabilmiştir. Ne var ki Altıncı Daire, bayındırlık endişesi ile yönetilen bir merkezi hükümet bürosu niteliğinin ağır bastığı bir girişim olmuştur.[4] 1869 yılında çıkarılan Dersaadet İdare-i Belediye Nizamnamesi ile belediye örgütü tüm İstanbul'a yaygınlaştırılmış, Altıncı Daire örneğine bakılarak bütün İstanbul 14 belediye dairesine ayrılmıştır. İstanbul dışında ise 1868'den itibaren belediye örgütü kurma girişimleri başlamış, 1870 tarihli İdare-i Umumiye-i Vilayet Nizamnamesi ile il ve ilçe merkezlerinde birer belediye örgütü kurulması

zorunlu kılınmıştır. 1876 Vilayet Belediye Yasası, her kent ve kasabada birer belediye örgütü kurulmasını, belediye meclisinin halk tarafından seçilmesini, başkanın bu meclis arasından hükümetçe atanmasını öngörmüştür.[5] Belediyelerin yanı sıra il özel idareleri de 19. yüzyılın ikinci yarısından sonra vilayet yönetiminde yaşanan gelişmelere bağlı olarak Fransız sistemi örneğine göre gelişmiştir. Eyaletlerin yerini vilayetlerin alması ile illerdeki genel yönetimin yanında il özel idareleri de başında merkezin atadığı vali olmak üzere sistemin içine sokulmuştur. 1913 tarihli İdare-i Umumiye-i Vilayet Kanunu-u Muvakkatı, o tarihten itibaren bu idareleri düzenlemiştir. Bu yasanın yerini almak üzere 1987'de yürürlüğe giren 3360 sayılı yasa ile bazı yeni hükümler getirilmiş, bazı maddelerde değişiklik yapılmıştır, ancak eski yasanın temel hükümlerine dokunulmamıştır.[6] Osmanlı zamanında idari sistemin en alt birimi olan köyün bir yerel yönetim birimi olarak örgütlenmesi 1864 Vilayet Nizamnamesi ile olmuştur. Muhtar ve ihtiyar heyetlerinden oluşması öngörülen köy yönetimleri, kendisinden beklenen vergi tevzi ve tahsilinde düzenlilik ve adaletin sağlanması konusunda yeterli güce sahip değildi. En ufak sorunların bile çözümünde merkezi hükümetin yardımını bekliyordu.[7] Özetle yerel yönetimler, özellikle de Osmanlı belediyesi, otoriter merkeziyetçiliğin filizlendiği bir döneminin idari reformları arasında uygun ortamı bularak, sistemin ayrılmaz bir parçası olarak doğmuştur. Tanzimat döneminin devlet adamları, siyasal katılma, yerel demokrasi gibi bir siyasal programı benimsemiş değillerdi. Aksine, böyle bir siyasal gelişme onları ürkütmekteydi.[8] Dolayısıyla belediyeler, yerel özerkliğe, güçlü gelir kaynaklarına ve gerekli personele sahip kendi başlarına yaşayabilirlikleri olan kuruluşlar olarak değil, güçsüz, yetkisiz ve yalnızca merkezi hükümetin yöredeki bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır.[9]

Cumhuriyetin kurulmasıyla, bu günkü merkezi yönetim bünyesinde yer alan temel kurumlarla yerel yönetim kurumları ve geleneği büyük ölçüde imparatorluktan Cumhuriyete miras olarak intikal etmiştir. Osmanlıdaki yerel yönetim anlayışı, Cumhuriyet döneminde de önemli bir değişikliğe uğramadan geçerliliğini korumuş; belediyeler, köyler ve il özel idareleri, merkezi idarenin taşra teşkilatı gibi işlev görmeye devam etmiştir.[10] En işlevsel yerel yönetim birimi olarak belediyeler, Osmanlı'da olduğu gibi cumhuriyetin ilk yıllarında da, demokratik siyasal kurumlar olmaktan çok yerel kamu hizmetlerini vatandaşa kolay, ucuz ve etkin olarak sunmakla, Türk kentlerinin demokratik değil, fakat temiz, çağdaş, sağlıklı ve güzel olmalarını sağlamakla görevli ve daha fazlasına karışmamaları gereken kuruluşlar olarak görülmüşlerdir.[11] Cumhuriyet döneminde yerel yönetimler konusunda ilk düzenleme köylerle ilgilidir. 1924 tarih ve 442 sayılı Köy Kanunu, köy yönetimini, köy idaresinin görev ve yetkilerinden çok, köylünün görevlerine ağırlık veren bir yaklaşımla hazırlamıştır. Cumhuriyet döneminde daha sonra belediyeler ele alınmıştır. 1580 sayılı Belediye Kanunu 1930'da yürürlüğe girmiştir. Kanun, dönemin şartlarını yansıtmaktadır. Tek partinin ideolojisi ve üstlendiği modernleşme misyonu, belediyelere bakış açısını önemli ölçüde etkilemiştir. Merkezi politika ve yönlendirmelere bağlı, merkezi idarenin bir şubesi gibi hizmet gören belediye modelini ortaya çıkarmıştır.[12] Yasada, belediyeler karar alma süreçlerinde kaynak ve yetki kullanımlarında ve hatta haberleşmelerinde merkezi yönetimin sıkı ve ayrıntılı denetimine tabi tutulmuşlardır. Belediyelerde, en küçüğünden en büyüğüne kadar tek tip örgütlenmeye gidilmiştir.[13]

1960 askeri dönemine kadar geçen dönemde, yerel yönetimler alanında çok önemli düzenlemeler yapılmamıştır. Belediyeleri genel olarak merkezi yönetimin taşra örgütü olarak görme eğilimi devam etmiş, merkezin taşradaki mülki idare amirlerinin, yerel yönetimler üzerindeki vesayet yetkilerini sınırsız bir biçimde kullandıkları görülmüştür. Belediyelerin sayısı giderek artmıştır. Ancak, çoğu bu dönemde kendi kendilerini yönetmek için gerekli nitelikli personele, yönetici ve teknisyen kadrolara ve gelir kaynaklarına sahip olmaktan uzaktır. Bu durum, merkeze bağımlılıklarını giderek artırmıştır.[14]

1961 Anayasası ile getirilen, yerel yönetimlere görevleri ile orantılı gelir kaynakları sağlanacağı ve seçilmiş organlarının 'organlık' sıfatını kazanma ve kaybetmelerine ilişkin denetimin ancak yargı yolu ile yapılacağı ilkeleri, yerel yönetimlerin gelişimi açısından olumlu gelişmelerdir. Ancak, 1950'lerden itibaren yaşanan sanayileşmenin ve buna bağlı kentleşmenin yerel yönetim hizmetleri açısından yükünü artırması, belediyelerin merkeze bağımlılığını artıran başka bir etken olmuştur. Çünkü, yerel yönetimlerin kullanabileceği kaynaklar önemli ölçüde merkezin takdirine bağlıydı ve objektif kriterlere göre düzenli olarak dağıtılmamaktaydı.

Yerel yönetim konusu, ciddi olarak ilk kez 1960'larda ülke gündemine girmeye başlamıştır. Yaşanılan kentleşme sürecinin yanında bunun diğer bir nedeni, ulusal kalkınma çabalarına yerel yönetimlerin katkıda bulunabileceği ya da bulunması gerektiği düşüncesiydi. Yerel yönetimler, kalkınma planlarına girdi. Ancak, merkezin yerel yönetimlere biçtiği rol değişmedi; yerel yönetimler yine merkezi yönetimin temsilcisi/uzantısı idiler. Tek yenilik, daha önce merkezi yönetim adına yerel hizmetleri yaparken artık kalkınmaya yönelik bazı hizmetler de üstlenmeleri ve merkezin yükünü hafifletmeleriydi.[15]

1970'li yıllar, yerel yönetimler konusunun ülke gündeminde önemli yer tuttuğu bir dönemdir. Belediyelerin yapısı değişmese de, bu yapının değişmesini öngören bir 'demokratik belediyecilik' anlayışı ortaya çıktı. 1973 seçimlerinde, İstanbul, Ankara ve İzmir'de belediye başkanlıklarının merkez-sol (CHP) adaylardan seçilmesi, merkezi yönetim ile büyük kent belediyelerinin aynı partinin elinde olması geleneğini sona erdirdi. Bu durum, ülkenin çoğunlukla merkez-sağ ittifaklar tarafından yönetildiği 1975 sonrasında, bu belediyeler üzerindeki merkezin idari vesayet yetkilerini ağırlaştırdı. Sol entelektüel kesim tarafından desteklenen anlayışa göre belediyeler, demokratik, özerk, mali açıdan ye-



terli kaynaklara sahip, yerel vergi yetkisi olan, ekonomik açıdan üretken, yerel halkın katılımının yüksek olduğu bir biçimde olmalıydı. Ancak, siyasi, kültürel ve bürokratik yapının uygun olmaması nedeniyle bu model uzun süre hayatta kalamadı.[16] Sonuçta, bu gelişmelere rağmen, yerel yönetimlerin görevlerinde ve gelirlerinde 1981 yılına kadar ciddi bir değişik olmamıştır. Yerel yönetimler, merkezi yönetimin çerçevesini belirlediği sınırlar içinde ve yine merkezi yönetimin ağırlıklı olarak kontrol ettiği kaynaklarla, kendisinden beklenen hizmetleri icra eden organlar olarak işlev görmeye devam etmiştir. Yerel yönetimler arasında il özel idarelerinin yapısı, organlarının oluşumu ve işlevleri itibariyle yerel yönetim birimi olmaktan uzaklaştığı görülmüştür. Köy yönetimlerinin de geçen süre içinde etkin olduklarını söylemek güçtür. Kısmen yerel yönetim niteliğine sahip tek kurum belediye olarak kalmıştır.

12 Eylül askeri müdahalesinden demokratik hayatın yeniden başladığı 1983 seçimlerine kadar geçen sürede, askeri idare, bozulan toplum düzenini ve sarsılan devlet otoritesini tesis etmek amacıyla merkezi yönetimi güçlendirici tedbirlere başvurdu. Bütün belediye başkanlarının görevlerine son verildi; bütün yerel meclisler dağıtıldı (meclislerin görevleri belediyelerde encümenlerin atanmış üyelerine bırakıldı); belediye başkanı ve muhtar gibi yerel organların seçim yerine atamayla göreve gelmelerini sağlayacak öneriler bile geliştirildi; düzensiz kentleşmenin sonucunda büyük kentlerin civarında olan yerleşim birimlerinin temel altyapı hizmetlerini bir bütünlük içinde çözmelerini sağlamak üzere çok sayıda belediyenin tüzel kişiliğine son verildi. Mali açıdan ise 1981 yılında belediyelere bütçe vergi gelirlerinden pay verilmesine karar verildi. Burada amaç, yerel yönetimleri özerk kılmak değil, kamu hizmetlerini sunma işlevini daha etkin olarak yerine getirmelerini sağlamaktı.[17]

Dönemin yerel yönetimler açısından en önemli düzenlemesi, 1982 Anayasası'nın yerel yönetimlerle ilgili genel ilkeleri koyan 127. maddesidir. Maddede yer alan yerel yönetimlerin kuruluş ve görevleri ile yetkilerinin yerinden yönetim ilkesine göre kanunla düzenleneceği, yerel yönetimlere görevleriyle ilgili gelir kaynakları sağlanacağı ilkeleri yerel yönetimlerin lehine olan ilkelerdir ve bunlar 1961 Anayasasında da var olan ilkelerdir. 1961 anayasasından farklı olarak, merkezi yönetimin yerel yönetimler üzerinde bir idari vesayet yetkisi bulunduğu açıkça 127. maddede yazılmıştır. Bu yetkinin amacının, yerel hizmetlerin yönetimin bütünlüğü ilkesine uygun olarak yürütülmesi, kamu görevlerinde birliğin sağlanması, toplum yararının korunması ve yerel ihtiyaçların karşılanması olduğu ifade edilmektedir. Adı geçmese ve içeriği belirlenmemiş olsa da eski anayasanın yürürlükte olduğu süre içinde de merkezi yönetimin yerel yönetimler üzerinde idari vesayet yetkileri vardı. Bu kez, askeri yönetimin de etkisiyle, bu kurala açıkça yer verilmiştir. İdari vesayetle ilgili bir diğer düzenlemede, yerel yönetimlerin seçilmiş organlarının organlık sıfatını kazanmalarına ilişkin itirazlarının çözümünün ve kaybetmeleri konusundaki denetimin yargı yolu ile olacağıdır. Bu da 1961 Anayasasında yer alan bir ilkedir, ancak 1982 Anayasası ile getirilen istisna, yerel yönetimlerin üzerindeki vesayetin ağırlığını göstermektedir. Buna göre, görevleriyle ilgili bir suç nedeniyle, hakkında kovuşturma ve soruşturma açılan yerel yönetim organlarını ya da bu organların üyelerini içişleri Bakanı, geçici bir tedbir olarak kesin hükme kadar görevden uzaklaştırabilmektedir. Anayasada çizilen bu çerçeve, yerel yönetimlerin merkezi yönetimin elinin uzanamadığı yerlerde halka sunulması gereken kamu hizmetlerini sunan merkezin uzantısı ya da temsilcisi organlar olduğunu açıkça göstermektedir.

1983 genel seçimlerinden sonra Özal'ın liderliğinde kurulan ANAP hükümeti ile başlayan liberal dönemde, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi önemli bir yer tutuyordu. 1980'lerin başlarından itibaren Batı Avrupa ülkelerinde ve ABD'de esen Yeni Sağ rüzgarı, devletin örgütsel yapısının küçülmesini, kamu harcamalarının kısılmasını, devletin her şeyi üreten değil üretilmesine zemin hazırlayan, özel sektörü ve sivil toplumu hizmet sunumuna dahil eden, standartları belirleyen ve asli kamu hizmetlerini sunmaya odaklanan, bireysel özgürlükleri öne çıkaran bir yapıya dönüşmesini öngörmekteydi. Yerel yönetimlerin görev, yetki ve kaynak açısından güçlendirilmesi, bu akımın savunduğu önemli bir politikaydı. Özal hükümeti de idari açıdan yerelleşmeyi tercih etti. 1984 yılında 3030 sayılı yasa ile, 1982 Anayasası ile yasal zemini oluşturulan birden çok ilçeyi içine alan büyük kentlerde (İstanbul, Ankara, İzmir) büyükşehir belediyeleri kuruldu; genel bütçe vergi gelirleri toplamından belediyelere ayrılan paylar artırıldı; kent imar planlarını yapma ve onaylama yetkisi belediyelere devredildi, çevre koruma hizmetleri, gecekondu alanlarının düzenlenmesi gibi konularda yetkiler tanındı. Ancak, 1984 sonrasında, yerel yönetimlerin sürekli olarak güçlendirilmesi gerektiği ve güçlendirildiği savunulsa da, görev bölüşümü konusunda çok önemli değişikliklerin gerçekleştiği söylenemez. Bununla beraber, gelir kaynaklarının artışı, daha önce parasızlıktan dolayı etkin olarak yapılamayan görevlerin daha etkin yapılmasını sağlamıştır.[18]

1990'lı yıllardan günümüze kadar geçen sürede ise, yerel yönetimlerin, gerçek anlamda yerinden yönetim organları gibi görev, yetki

ve kaynak açısından güçlü, merkezin üzerindeki gözetim ve denetiminin asgari düzeyde kaldığı, özerk organları aracılığıyla vatandaşa götüreceği hizmetlere ilişkin öncelikleri ve yöntemleri kendiliğinden kararlaştıran bir modele dönüşmesi için çabalar sürekli artmıştır. TODAİE'nin 'Kamu Yönetimi Araştırması'ndan 7. Beş Yıllık Kalkınma Planı Mahalli İdareler ve Büyükşehir Belediyesi Özel İhtisas Komisyonu Raporu'na, akademik yayınlardan değişik araştırma enstitülerinin çalışmalarına, 1991 genel seçimlerinden sonra iktidara gelen DYP-SHP hükümetinden 2002 genel seçimlerine kadar iktidarda bulunan bütün koalisyon hükümetlerine kadar, yerel yönetimler reformu giderek artan biçimde tartışılmış ve gerekliliği savunulmuştur. Yerel yönetimlerin, modern demokratik devlet yapısı içinde sahip olması gereken görev, yetki ve kaynaklarla donatılmadığı, merkezi yönetimin bir uzantısı görünümünde kaldığı, yerel organların özerkliğinin yetersiz olduğu, yerel halk ile yerel yönetim birimleri arasındaki ilişkilerin katılımcı özellik göstermediği, yerel yönetim yasalarının günün değişen koşullarına göre yeniden düzenlenmesi gerektiği yoğun olarak tartışılmıştır. Yerel yönetimlerin artan önemine paralel olarak, 1990'lı yıllardaki hükümet programlarında, yerel yönetim reformuna yönelik taahhütler yer almıştır.

1998 Mahalli İdareler Reform Tasarısı, bu çabaların bir sonucu olarak hazırlanmıştı. Tasarı, merkeziyetçilik yerine yerinden yönetimi tercih eden; merkezi hükümetin görev alanını adalet, güvenlik, savunma, dış politika ve genel maliye ile sınırlayan; eğitim, sağlık, orman hizmetleri gibi alanlarda merkezi yönetim ile yerel yönetim arasında görev paylaşımı getiren; yasaların yasaklamadığı ya da başka bir yönetime vermediği tüm yerel nitelikteki hizmetlerin yerel yönetimlere aktaran (genel yetki ilkesi) bir model getirmekteydi. Yerel yönetimlerin gelirlerinde de artış getiren tasarı, yerel yönetimlerin kararların alınması, uygulanması ve denetlenmesi aşamalarında açıklık ve katılım sağlamak üzere, halkın, meslek kuruluşlarının ve sivil toplum örgütlerinin meclis toplantılarına katılmalarını öngörmekteydi. Tasarıda ayrıca, belediyeler ve köyler üzerinde gereksiz vesayet uygulamalarının kaldırılması öngörülmekteydi. Merkezi yönetimin yerel nitelikte olan hizmetleri de il özel yönetimlerine devredilmekteydi. Belediye olabilmek için aranan asgari nüfus şartı 2 binden 5 bine çıkarılmıştı. Ne var ki, bu reform tasarısı gerçekte bir reform tasarısı değildi, yerel yönetim sisteminde marjinal değişiklik yapılmasıyla yetinilen bir onarım belgesiydi.[19] Tasarı, 1999 Nisan'ında yapılan genel seçimlerden sonra kanunlaşamadan gündemdeki yerini kaybetmiştir.

Merkez-Yerel Yönetim İlişkilerinin Siyasi Yönü

Yerel yönetimler, modern demokratik toplumlarda hükümetle birlikte yönetme yetkisini halktan alan organlardır. Merkezi hükümetin ve yerel yönetimlerin dışında halkın genel oyuyla seçilen başka kurumlar yoktur. Siyasal partilerin yarışı bu iki yönetim kademesine gelmek içindir. Nasıl hükümet etme yetkisini alan siyasal parti kendi programını uygulamak üzere seçilir ve politikalarını kendi yöntemlerine göre uygularsa, asıl yerel yönetim birimleri olan belediyeler için de (il özel idareleri ve köyler için durum farklıdır) siyasal partilerin kendi programlarını uygulamak üzere yönetime talip olmaları söz konusudur. Böylece, yerel hizmetlerin, merkezden atanan merkezi hiyerarşiye tabi personelin idare ettiği taşra örgütleri yerine, halkın seçtiği yönetici ve halkı temsil eden temsilciler aracılığıyla halkın ihtiyaçlarını daha iyi gözeten, daha etkin, verimli ve demokratik bir biçimde görüleceği düşüncesi yerel yönetim sisteminin esasını oluşturur. Ne var ki, ülkemizde yerel yönetimler, merkezi yönetim karşısındaki pozisyonu itibari ile siyasi yönü çok güçlü olmayan birimlerdir. Merkez-yerel yönetim ilişkilerine hakim olan temel çizgiler değerlendirildiğinde bu durum açıkça görülmektedir.

İlk olarak, yerel yönetimlerin siyasi niteliği olan organlar olarak görülmemesinin temelinde, bu birimlerin idari birimler olması yatmaktadır. Yerel yönetimlerden beklenen, kendilerine yasa ile verilmiş, merkezi yönetim tarafından etkin ve verimli biçimde sunulması mümkün olmayan yerel kamu hizmetlerinin, yöre halkı tarafından seçilen organları aracılığıyla, merkezi yönetimin belirlediği standartlara uygun olarak ve merkezden aldıkları mali yardımlar ve kendilerinin elde ettikleri diğer kaynaklarla sunmalarıdır. Yoksa, yerel halkın siyasi liderliğini yapan, farklı yörelerde farklı yönetim örnekleri gösteren, yasayla verilen görevlerin dışında halkın ihtiyacı olarak görülen alanlarda görev üstlenen birimler istenmemektedir. Bu durum, idari ya da icracı temsilciler/uzantılar olmanın doğal gereğidir. Belediye başkanı ve belediye meclisi üyeleri siyasi parti listelerinden seçilirler, ancak siyasal konuları görüşmek ya da siyasal dileklerde bulunmak, belediye meclisinin fesih belediye başkanının da görevine son verilebilme nedenidir. Belediye yönetimine gelen siyasi partilerden beklenen, yalnızca belirlenmiş yerel hizmetleri yürütmeleridir. İl özel idarelerinde durum daha da ilginçtir. Başında merkezi yönetimin temsilcisi olan vali bulunmaktadır. Yeterli araç gereç, kaynak ve personel açısından merkezi yönetimin imkanlarını kullanmak durumunda olan il özel idarelerinde, önceliklerin ve uygulamaların belirlenmesinde valinin etkisi büyüktür. Köy yönetimlerinde ise, muhtar ve ihtiyar heyeti seçiminde siyasi partilerden adaylık usulü geçerli değildir. Muhtar, merkezi hükümetten maaş alan, mülki idare amirlerinin ve ilgili merkezi idare kurumlarının köy temsilciliğini yapan bir pozisyonla özdeşleşmiştir. Muhtar ve ihtiyar heyetini seçen köy derneği ise, köyde yaşayanların bile varlığını ya da ne işe yaradığını bilmedikleri bir birim haline dönüşmüştür.

İkinci olarak, merkez-yerel yönetim ilişkilerine, otoriter, yönetme gücünü merkezde tutan ve merkezin dışında yer alan kurum ve kuruluşlara güç aktarımına yanaşmayan bir devlet anlayışı hakimdir. Cumhuriyetimizin ilk yıllarından bu yana bu anlayışın çok değişmediğini ve bu durumun, yerel yönetimlerin siyasi açıdan renkli birimlere dönüşmesini



engelleyen biçimde yasal düzenlemelere yansıdığını belirtmek gerekir. Keleş'in 1930 tarihli belediye yasasıyla ilgili yorumu kayda değerdir. 'Belediye meclisi gibi, yerel demokrasinin can damarı olan bir siyasal organda siyasal konuların görüşülmesini yasaklayan bir yasadan, çok partili parlamenter bir rejimin gereksinmelerini karşılaması beklenebilir mi?... yerinden yönetim sistemimizi oluşturan tüm yasalar, Türkiye'de tek partili hatta partisiz bir siyasal yaşam için hazırlanmışlardır.'[20] Yerel yönetimlerin siyasi yönü ile ilgili olan ve merkeziyetçi devlet anlayışının siyasi alanı mümkün olduğu kadar kontrol etme amacının yansıması olan bir diğer önemli düzenleme, yerel yönetim organlarına seçilebilecek üyeler açısındandır. Merkeziyetçi anlayış, geleneksel kamu yönetimi sisteminde esas olan kamu görevlisi ile siyasetçiler arasındaki alanın net olarak ayrılması ve dolayısıyla kamu hizmeti görenlerin siyasal mülahazalarla objektifliğinin zedelenmemesi ilkesinin de yansıması olarak, kamu görevlilerinin aynı anda yerel yönetim organlarında görev almasını yasal olarak engellemektedir. Kamu görevlileri görevlerinden ayrılmadıkça yerel yönetim organlarına aday olamazlar. Yerel yönetim organlarında yapılabilecek siyasete zaten hizmetlerin icrasına ilişkin dar kapsamlı olarak izin verilmektedir. Ancak, yerel yönetimlere seçilecek kamu görevlileri bu dar alana bile girmek isterlerse aynı anda kamu görevi yapamayacaktır. Kamu görevlilerinin aynı anda meclis üyeliği yapamaması, yerel yönetim meclislerinde görev almak isteyen, eğitimi ve tecrübesiyle bulunduğu yörede yerel hizmetlere ilişkin politika belirleme sürecine katkıda bulunmak, ancak işine de objektif biçimde devam etmek isteyen bir kesimden yerel yönetimlerin yararlanamaması anlamına gelmektedir. Batı Avrupa ülkelerinde, kamu görevlilerinin genel olarak aynı anda yerel yönetim meclislerinde de görev yapabilmesi olağan bir durumdur. Ülkemizde de bu yolun açılması, yerel yönetim meclislerine seçilenlerin halkı yeterince temsil etmediği, yerel meclislerin belli toplumsal grupların (serbest meslek sahiplerinin, esnafın, tüccarın, vb.) kontrolünde olduğu yönündeki eleştiriyi de belli ölçüde giderecektir. Merkeziyetçi devlet geleneğinin merkez dışına yetki aktarma konusunda şüpheci davranmasına neden olan önemli bir faktör de Cumhuriyetimizin kuruluşundan günümüze kadar devam eden etnik ve ideolojik temelli terör ve bölücülük tehlikeleridir. Merkezi otorite, bu konularda sorunlu faaliyetlere girişebilecek ölçüde özerkliği ve kaynakları olan yönetim kademeleri istememektedir. Bu hassasiyet, yerel yönetimlerle ilgili hemen hemen bütün reform çabalarında kendini göstermektedir. Şüphesiz, devletin bütünlüğüne yönelik tehlikeler konusunda gerekli tedbirleri almak gerekmektedir. Ancak, devletin otorite alanının daraldığı, küreselleşmenin, batı Avrupa ülkelerine hakim olan yerelleşme[21] politikalarının ve üyesi olmaya çabaladığımız AB entegrasyonunun yerel yönetimleri ön plana çıkardığı bir süreçte bu tedbirler, merkezin dışındaki yönetim kademelerinin önünü tıkayan nitelikte olmamalıdır.

Üçüncü olarak, merkezi yönetim kurumlarının başında bulunan siyasetçiler ve bürokratlar, merkeziyetçi yönetim anlayışını değiştirmek istememektedirler. Bir siyasi partinin milletvekili ya da merkezdeki yöneticisi, kamu kaynaklarının kullanılmasında ve kamu politikalarının oluşturulmasında yerel yönetimlerin güçlenmesini, kendi güçlerinin ya da önemlerinin azalacağı düşüncesiyle istememektedirler. Merkezde bulunan kurumların bürokratları da kendilerinin yapmakta oldukları görevlerin ve bunlara ilişkin yetkilerin yerel yönetimlere devrine, kendi güçlerini kaybetmemek için çekimser yaklaşmaktadırlar. Bu durumu haklı çıkarmak için de fazla yetkinin ve kaynağın aktarılması durumunda bir çok belediyenin başarısız olacağı ve siyasi kayırmacılığın yaygınlaşacağı, sonuçta yerel hizmetlerin aksayacağı, mevcut sistemin ise buna izin vermemek için devam etmesi gerektiği gibi gerekçeler ileri sürmektedirler.

Dördüncü olarak, siyasal partilerin yerel yönetim olgusuna artan biçimde önem vermesine karşılık, bu alanda neleri, nasıl gerçekleştirmeyi düşündüklerine ilişkin açıkça ortaya konulmuş politikaları genel olarak yoktur. Siyasal partilerimiz, yerinden yönetim olgusunu kendi siyasal felsefelerine yeterince oturtamamışlardır.[22] Bu durum, genel olarak son genel seçimlere kadar devam etmiştir. Bunun sonucunda da, muhalefette iken yerel yönetimlerin reformu konusunda istekli ve kararlı görünen partiler, tek başlarına iktidar olamama gerekçesini de arkasına alarak, iktidara geldiklerinde gerekli reformları gerçekleştirecek çabayı gösterememişlerdir. Merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasındaki siyasi ilişkilere hakim olan önemli bir konu da, iktidarda bulunan siyasi partilerin, kendi partilerine mensup olan belediyelere karşı kaynak aktarma ve sorunlarını çözme konularında partizan bir tutum takınmalarıdır. Kendi partilerinin yönetiminde olan belediyelere merkezi idarenin değişik kaynakları aktarılarak, başarılı olmasına yardım edilirken, muhalefet belediyelerinin ise haklı istekleri bile yeterli ilgiyi görmemektedir.

Son olarak, yerel yönetim siyasetinin ulusal

siyasete endeksli bir çizgide gerçekleştiği inancı, merkezde bulunan siyasetçilerin yerel yönetimleri gerçek anlamda siyasi organlar olarak algılamamasına yol açmaktadır. Yaygın inanışa göre, yerel seçim sonuçlarında asıl belirleyici olan, ulusal siyasal sorunlar ve ulusal parti tercihleridir; yerel sorunların ve yerel siyasal tercihlerin önemi seçim sonuçları üzerinde belirleyici olmamaktadır. Dolayısıyla, seçim sonuçları merkezin siyasal gündemine ve merkezdekinin partilerin kimliğine bağlı olan birimler olarak yerel yönetimler, daha fazla yetkiye sahip olacak konumda değildir. Ancak, yerel seçimlere ilişkin bu durumun değişmeye başladığı, yerel seçmenin giderek yerel sorunlara bağlı ve yerel aday tercihlerini dikkate alarak oy kullandığı 18 Nisan 1999 tarihinde aynı anda yapılan genel ve yerel seçimlerde açıkça görülmüştür. Yapılan ampirik bir çalışmada partilerin genel ve yerel seçimlerde elde ettikleri başarılar, birbirinden önemli ölçüde farklılık gösterdiği ve seçmenlerin yaklaşık %25'nin genel ve yerel seçimlerde farklı partilere oy verdiği bulunmuştur.[23] Dolayısıyla, daha fazla yetki ve görev aktarımı konusunda yerel yönetimlere daha fazla güven duymak gerekmektedir.

Merkez-Yerel Yönetim İlişkilerinin Mali Yönü

Merkez-yerel yönetim ilişkilerinde dört model vardır.[24] Güçlü merkez-güçlü yerel, güçlü merkez-zayıf yerel, zayıf merkez-güçlü yerel, zayıf merkez-zayıf yerel. Yukarıda ayrıntılı bir şekilde açıklanan nedenlerin sonucu olarak, bu dört modelden arzu edileni olmasa bile Türkiye'de var olanı 'güçlü merkez-zayıf yerel' modelidir. Merkez-yerel yönetim ilişkilerin diğer bir önemli yönü mali ilişkilerdir. İdari ve siyasi ilişkilerde güçlü olan merkez ve zayıf olan yerel yönetimlerin doğal sonucu olarak, mali ilişkilerde de yerel yönetimlerin durumu iç açıcı değildir. Dünya Bankası'nın geniş kapsamlı bir çalışmasında, merkezi hükümetle yerel yönetimler arasında iyi işleyen bir mali sistemin hayata geçirilmesinin makro-ekonomik dengenin sağlanmasında önemli olduğu belirtilmektedir.25 Ancak, merkezi hükümetle yerel yönetimler arasındaki mali ilişkilerin sağlıklı bir şekilde işlemesi için bazı problemlerin çözümlenmesi gerekmektedir. Örneğin, yerel yönetimler hangi harcamaları yapmalı ve hangi vergileri toplamalıdır? Bu nedenle, harcama yapma yetkilerinin merkezle yerel arasındaki dağılımının belirlenmesine yardımcı olmak üzere bir çok kriter geliştirilmiştir. Faydası yerel topluluğun sınırlarının ötesine geçmeyen kamu hizmetlerinin, yerel yönetimler tarafından sağlanması gerektiği yönünde bir genel prensip kabul görmüştür. Bu kapsamda, yerel yönetim birimlerine harcama yapma yetkisinin verilmesi konusunda Avrupa Birliği, hizmette halka yakınlık (subsidiarity) ilkesini benimsemiştir. Bu ilkeye göre, kamu hizmetleri, bir üst birim tarafından daha etkili biçimde sağlanmadığı sürece, en altta bulunan (halka en yakın) yönetim birimlerince sağlanmalıdır. Merkezle yerel yönetimler arasındaki vergi kaynaklarının dağılımı konusunda da bazı genel prensipler ileri sürülmüştür. Artan oranlı vergiler merkezi hükümet tarafından toplanmalıdır; buna karşın duran varlıklar üzerinden alınan vergilerin (emlak vergisi gibi) toplanması yerel düzeyde daha verimlidir; bölgeler arasında eşit olmayan biçimde dağılan vergi kaynaklarından toplanacak vergiyi, merkezi hükümet toplamalıdır.[26] Merkezle yerel yönetimler arasında 'harcama yapma ve vergi toplama' yetkisinin nasıl dağıtılacağına ilişkin bu prensipler, bir açmaz yaratmaktadır. Şöyle ki, teoride harcama yetkilerinin yerel yönetimlere aktarımı desteklenirken, gelir toplama yetkilerinin merkezden yerel yönetimlere aktarılması (emlak vergisi gibi vergiler hariç) desteklenmemiştir.

Sonuç olarak yerel yönetimlere harcama yapma yetkisi aktarılırken, az sayıda gelir kaynağından vergi toplama yetkisi aktarılmaktadır. Merkezi hükümet ile yerel yönetimler arasındaki bu orantısız gelir ve harcama paylaşımı 'dikey mali dengesizliğe' yol açmaktadır. Dikey mali dengesizliğin bir sonucu olarak ortaya çıkan mali açıkları kapatmak, merkezi hükümetin bir görevidir ve bu nedenle dünyanın hemen hemen bütün ülkelerinde merkezi hükümetler yerel yönetimlere mali yardımlarda bulunmaktadırlar. Türkiye'de de merkezi hükümet belediyelere mali yardımlarda bulunmaktadır. 1981 yılına kadar uygulanan sistemde çeşitli vergilerden paylar belediyelere aktarılmıştır. Merkezi hükümetçe bir belediye sınırları içinde toplanan emlak vergisinin %45, gümrük vergilerinin %15, motorlu taşıtlar vergisi ve trafik cezalarının %11, akaryakıt tüketim vergisinin %8, gelir ve kurumlar vergilerinin %5, tekel maddelerinden alınan tüketim vergisinin %2 ve reklam harçlarının %1'i belediyeye yardım olarak aktarılmıştır.[27] 1981 yılında yürürlüğe giren sistemle, belediyelere genel bütçe vergi gelirlerinin belirli bir payı (% 6'sı) nüfus esasına göre dağıtılmaya başlanmıştır. Büyükşehir belediyelerine, kendi belediye sınırları içinde toplanan vergilerin belirli bir oranı ilave gelir olarak aktarılmaktadır.

Tablo 1'de görüldüğü gibi, 1982-2000 döneminde belediyelerin gelirlerinin %50'sini gelir paylaşımı sistemi ile merkezi hükümetten alınan yardımlar oluşturmuştur. Bu sistem, basit bir yöntemle çalışmaktadır. Bu sistemde, merkezi hükümet, genel bütçe vergi gelirlerinin belirli bir oranını belediyelere nüfus esasına göre dağıtmaktadır. Bu sistemin getirdiği avantajlar vardır. Sistemin yönetilmesi kolaydır, paylaşımında tek bir veriye (sadece nüfus verisi ihtiyaç) vardır, belediyelerin payının hesaplanması kolaydır. Paylaşım yapılırken hesaplamanın kolay olmasından dolayı uzman işgücüne fazla ihtiyaç duyulmamaktadır. Ancak, bu gelir paylaşımı sisteminin bazı dezavantajları bulunmaktadır. Bu sistem belediyelerin ihtiyaçlarının hesaplanmasına değil 'tahmin'e dayalıdır. Belediyelere genel bütçe gelirlerinin %6'sı dağıtılmaktadır. Niçin %5 veya %7'si değil? Bu soruya rasyonel bir cevap verilemez. Hesaplamaya değil de tahmine dayalı bir sistemde mali kapasite ve harcama ihtiyacı farklılıkları dikkate alınmadığı için, mali denkleştirmenin sağlanması ve sonuçta yatay mali dengesizliğin azaltılması beklenilemez. Mali denkleştirmenin olmaması belediye hizmetlerinin kalitesinin ülke

genelinde farklı miktarlarda ve kalitede verilmesine neden olabilmektedir.

Gelir paylaşımının nüfus esaslı olmasının doğrudan olmasa da dolaylı bir dezavantajı da nüfus sayımlarıyla ilgilidir. Gelir paylaşımı belediyelere nüfus esasına göre yapıldığı için, belediyeler nüfuslarını fazla göstermek için çabalamaktadır. Gelir paylaşımı nüfusa göre olduğu için, daha fazla nüfus daha fazla para anlamına gelmektedir. Belediyeler, nüfusu fazla göstermek için başka şehirlerde yaşayan hemşehrilere bedava ulaşım sağlayarak sayım günü kente gelmelerini sağlamak, sayım görevlilerini ya zorlayarak yada çeşitli hediyeler vererek olmayan hayali kişileri yazmalarını sağlamak gibi yöntemlerle nüfuslarını olduğundan fazla çıkarmaya çalışmaktadır.

Merkez yerel mali ilişkilerinin önemli bir ayağını da merkezi hükümetin yerel yönetimlere bıraktığı vergiler oluşturmaktadır. Önceden merkezi hükümetçe toplanan emlak vergisi 1986 yılından itibaren belediyelerce toplanmıştır. Bu verginin sabit eşit ödemelerle 4 yıla yayılması yüksek enflasyon nedeniyle, toplanan verginin toplam gelirler içindeki payının azalmasına neden olmuştur. Tablo 2'de görüldüğü gibi, 1998 yılında emlak vergisinin toplam gelirlere oranı artmıştır çünkü, emlak vergisinin ilk taksitinin toplandığı yıldır. Enflasyona karşı esnek olmaması nedeniyle emlak vergisi iyi bir yerel kaynak olamamıştır. Bu şekilde 15 yıllık bir uygulamadan sonra 2002 yılında yapılan bir düzenleme ile emlak vergisi enflasyona karşı esnek hale getirilmiş ve bu eksiklik ortadan kaldırılmıştır.

Emlak vergisinin belediyeler için tatmin edici bir gelir kaynağı olmamasından dolayı, yeni bir yerel vergi olarak 1994 yılında çevre temizlik vergisi devreye sokulmuştur. Çevre temizlik vergisinin de düşük rakamlarda alınması, bu kaynağın da belediyeler için yeterli bir finansman kaynağı olmasını engellemiştir. Yapılan bir çalışmada, vatandaşlara bir önceki yıl ödedikleri emlak ve çevre temizlik vergilerinin miktarı sorulmuştur. Katılımcıların büyük çoğunluğu miktarı hatırlayamamıştır. Yine katılımcıların çoğunluğu ödediği yerel vergi miktarının az olduğunu düşünmektedir.[29] Mevcut sistemde yerel vergiler gerçekçilikten uzak bir şekilde düşük rakamlarda alınmaktadır. Yerel yönetimler, yerel kaynaklardan daha fazla merkezi hükümetçe finanse edilmektedir. Tablo 2'deki oranlar bunu göstermektedir. Yerel vergilerin toplam belediye gelirleri içinde önemsiz bir kalem olması durumunda, yerel yöneticiler kendilerini göreve getirenlere karşı değil, kendini finanse eden merkezi hükümete karşı daha fazla sorumlu hissedeceklerdir. Aynı şekilde, halk da aldığı yerel hizmetler ile merkezi hükümeti ilişkilendirecektir. Sonuçta, yerel vergi sistemi yalnızca yerel yönetimleri finanse etme işlevini yerine getirecek, ancak yerelleşmeden beklenilen yararların gerçekleşmesi için olmazsa olmaz bir koşul niteliğindeki mali bağlantıyı[30] sağlama işlevini yerine getirmede ise başarısız olacaktır.

Tablo 1: Yerelleşme Göstergeleri

Yıl	Belediye Giderleri / Genel Bütçe Giderleri %	Mali Yerelleşme Oranı**	Belediyelerin Gelir Payı/ Belediyelerin Toplam Gelirleri, %
1982	6.3	2.9	44.7
1985	8.7	4.3	50.9
1990	10.6	4.3	51.3
1995	11.2	5.0	47.4
2000	10.9	4.5	45.0
Ortalama*	10.9	4.9	49.3

**Ortalama, 1982-2000 yıllarını kapsamaktadır. Bu dönem içinde tabloda yer almayan yıllarda da değerler hemen hemen aynı olduğu için ara yılların değerleri verilmemiştir. Bu tablodaki değerler, DİE'nin yayınladığı yıllık belediye kesin hesaplarından elde edilen veriler kullanılarak hesaplanmıştır.*

*** Mali yerelleşme oranı (fiscal decentralisation ratio) bir ülkenin ne kadar yerelleştiğinin göstergesi olarak kullanılabilir. Çeşitli yöntemlerle hesaplanabilir. Bu çalışmada [belediyelerin kendi gelirleri / (toplam genel bütçe giderleri + belediyelerin giderleri] formülü kullanılmıştır.*[28]

Sonuç

Merkez-yerel yönetim ilişkilerinin geçmişten günümüze genel bir değerlendirmesi, ülkemizde yerel yönetimlerin idari, siyasi ve mali açıdan yeteri kadar güçlü olmadığını göstermektedir. İl özel idareleri ve köyler, yapısı, organlarının oluşumu ve merkezi idare kurumlarına geçen işlevleri itibariyle yerel yönetim birimi olma özelliklerini kaybetmiş durumdadırlar. Gerçek anlamda yerel yönetim birimi olarak belediyeler kalmıştır. Belediyeler ise, merkezi yönetimin taşradaki temsilcileri ya da uzantıları olarak işlev görmektedirler; merkezi hükümetin belirlediği sınırlar içinde kendisine yüklenen görevleri, yine ağırlıklı olarak merkezi kontrolündeki kaynaklarla yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Bu rolün doğal sonucu da, merkezi yönetimin yerel yönetimlerin kararları, eylem ve işlemleri, organları, görevli ve çalışanları üzerinde, onaylama, erteleme, bozma, izin alma biçiminde sıkı bir vesayet yetkisi uygulamasıdır. Kendilerinden beklenen görevleri etkin ve verimli biçimde yerine getirmeleri için sahip olmaları gereken optimal büyüklük, nitelikli personel, yeterli mali kaynakların sağlanması açısından ise merkezi yönetim gerekli yerel yönetim reformlarını gerçekleştirememiştir. Yerel yönetimler, her ne kadar siyasal partilerin yarışına açık kurumlar olsalar da siyasal niteliği olmayan organlardır. Siyasal partilerden beklenen, yerel hizmetlerin üretilmesine ve sunulmasına ilişkin performanslarını göstermeleridir. Bu durum, yerel yönetimlerin merkezin idari temsilcileri olmaları-

Tablo 2: Belediye Gelirlerinin Toplam Belediye Gelirlerine Oranı%

	1996	1997	1998	Ort
Belediye Gelirleri				
Genel Bütçeden Alınan Pay	50	48.1	48.8	49
Vergi Gelirleri	7.9	6.3	10.8	8
Emlak	2.3	1.2	5.9	3
Çevre Temizlik + Diğer Vergiler	5.6	5.1	4.9	5
Harçlar	2.8	2.5	2.2	3
Vergi Dışı Gelirler	34.3	36.7	34.7	35
İç Borçlanma	1.9	1.7	3.1	2
Dış Borçlanma	6.7	7.2	5.7	7
Özel Yardım ve Fonlar	4.8	6.3	3.4	5
Belediye Giderleri				
Cari Harcamalar	46.5	44.6	46.1	46
Personel	31.2	29.4	30.9	31
Yatırım Harcamaları	29.9	31	34.8	32
Transferler	23.6	24.2	18.9	22
Borç Ödemeleri	7.3	5.9	7.1	7

Kaynak: Bu tablodaki değerler, DİE'nin yayınladığı yıllık belediye kesin hesaplarından elde edilen veriler kullanılarak hesaplanmıştır.

nın doğal bir sonucudur. Bunun yanında, merkeziyetçi devlet anlayışı, merkezde bulunan siyasetçilerin ve bürokratların yetki ve kaynak aktarımı ya da paylaşımı konusunda isteksizliği, siyasal partilerin yerel yönetim anlayışı konusunda açık ve tutarlı politikaların olmayışı, yerel yönetim siyasetinin önemli ölçüde ulusal siyasete endeksli bir seyir izliyor olması, yerel yönetimlerin merkezi yönetim karşısında siyasi yönü çok güçlü olmayan birimler olmasının altında yatan başlıca faktörlerdir. İlişkilerin mali yönü de, idari ve siyasi açıdan merkezin karşısında ikincil pozisyonda olan yerel yönetimlerin bu durumunu perçinlemektedir. Yerel yönetimler, yerel kaynaklardan daha fazla merkezi hükümetin kontrolündeki kaynaklardan finanse edilmektedir. Bu durum, hem yerel yönetimlerin hizmetleri üretme ve sunma önceliklerini belirleme açısından merkeze bağlılığını artırmakta, hem de halk ile yerel yönetim arasında olması gereken sorumluluk bağının kurulmasını zedelemektedir.

Bu gün, merkez-yerel yönetim ilişkilerinin bütüncül bir anlayışla ve modern kamu yönetimi sistemlerinin gereklerine uygun bir biçimde reforma tabi tutulması gerektiği, hemen hemen bütün toplumsal kesimler tarafından kabul görmektedir. Yerel yönetimleri, kamu hizmetlerini üretme ve sunmada merkezin uzantıları değil ortağı olarak gören ve bu anlayış içinde bu birimlere gerekli görev, yetki ve kaynakları devreden bir yerel yönetim reformunun gerçekleştirilmesi merkezi yönetimin önünde duran önemli bir sorumluluktur.

DİPNOTLAR

1 İ. Tekeli, "Yerel Yönetimlerde Demokrasi ve Türkiye'de Belediyelerin Gelişimi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt.16, Sayı.2, 1983, s. 8.

2 İ. Ortaylı, Türkiye İdare Tarihi, Ankara, TODAİE, 1976, s.295.

3 K. Göymen, Türkiye'de Kent Yönetimi, İstanbul, Boyut Kitapları, 1997, s.19.

4 Ortaylı, op. cit., s.297

5 R. Keleş, Yerinden Yönetim ve Siyaset, İstanbul, Cem Yayınevi, 2000, s.127.

6 Keleş, op cit., s. 127.

7 Ortaylı, op. cit., s.294.

8 İ. Ortaylı, İmparatorluğun En Uzun Yüzyılı, İstanbul, İletişim Yayınları, 2002, s.161.

9 Göymen, op. cit., s.19.

10 B. Eryılmaz, "Yerel Yönetim Sendromu", Yeni Türkiye, Yıl 1, Sayı 4, 1995, s.341.

11 R. Keleş, "Demokratik Gelişmemizde Yerel Yönetimler", Mülkiyeliler Birliği Vakfı Bahri Savcı'ya Armağan, Ankara, 1991, s. 291.

12 Eryılmaz, op. cit., s.341-342.

13 Göymen, op. cit., s.22; Kemal Görmez, Yerel Demokrasi ve Türkiye, Ankara, Vadi Yayınları, 1997, s.109.

14 Keleş, 1991, op. cit., s.292.

15 M. Heper, Local Government in Turkey, London, Routledge, 1989, s.6.

16 Heper, op. cit., s. 6-7.

17 Keleş, 298

18 Görmez, op. cit., s.148.

19 R. Keleş, Avrupa'nın Bütünleşmesi ve Yerel Yönetimler, Ankara, Türk Belediyecilik Dergisi ve Konrad Adenauer Vakfı, 1999, s.95.

20 R. Keleş, "Yerel Demokrasinin Neresindeyiz", Yeni Türkiye, Yıl 1, Sayı 4, 1995, s.67-68.

21 Desantralizasyon kavramının karşılığı olarak yerelleşme kavramı kullanılmıştır.

22 Keleş, 1995, op. cit., s.68.

23 M. Kösecik ve İ. Sağbaş, "Yerel Seçmen Davranışı Üzerine Bir Çalışma", 3. Kamu Yönetiminde Kalite Ulusal Kongresi, TODAİE (Yayın No: 319), 4-5 Aralık 2003, Ankara, ss.269-292.

24 K. Walsh, The Relationship Between Central and Local Government, Davis, H. (ed.) Reports on the Future Role and Organisation of Local Government, The University of Birmingham, Birmingham, 1986.

25 R.M. Bird, R.D. Ebel, and C.I. Wallich (eds.) Decentralisation of the Socialist State: Intergovernmental Finance in Transition Economies, The World Bank & Avebury, Aldershot, 1996.

26 R.A. Musgrave, "Who Should Tax, Where, and What?" in McLure, C.E.J. (ed.) Tax Assignment in Federal Countries, Australian National University, Canberra, 1983.

27 İ. Tayşi, (1981) Mali Tevzin Yasasının Analitik İncelemesi, İller ve Belediyeler, No.427, 1981, ss.426-434.

28 Bu formülün kaynağı için bkz. J. Ehdaie, Fiscal Decentralisation and the Size of Government, Washington D.C., Policy Research Working Paper, 1387, The World Bank: Washington D.C., 1994.

29 İ. Sağbaş, "Kamu Tercihi Teorisi ve Türkiye'de Yerel Vergilerin Algılanması", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 36, Sayı 1, 2003, ss.169-178.

30 Mali bağlantı (fiscal link) kavramı, halkın ödedikleri vergilerle bunun karşılığında faydalandıkları kamu hizmetleri arasındaki kurduğu bağlantı olarak tanımlanabilir.

Yrd. Doç. Dr. İSA SAĞBAŞ
Afyon Kocatepe Ün. İİBF Maliye Bölümü

Yeni Tasarıya Göre
Merkez-Yerel Yönetim İlişkileri

Şüphesiz, herhangi bir sistemin en ideal biçime birdenbire dönüşmesi mümkün değildir. Bu bakımdan eksikliklerine rağmen kamu yönetimi temel ve mahalli idareler kanun tasarıları, merkez-yerel yönetim ilişkileri açısından ileriye doğru atılmış olumlu bir adımdır.

Bu çalışmada, kamu yönetimi ve mahalli idareler reform yasa tasarılarında yer alan merkez-yerel yönetim ilişkileri ile ilgili konuların idari, siyasi ve mali yönler açısından genel bir değerlendirmesi yapılacaktır.

Tasarıların Getirdiği Yenilikler

3 Kasım 2002 genel seçimlerini kazanarak iktidara gelen Adalet ve Kalkınma Partisi, kamu yönetimi sistemimizin yıllardır çözüm bekleyen sorunların[1], batı Avrupa ülkelerinde son yirmi yılda görülen başarılı uygulamaları ve bunların sonucunda teorik ve pratik olarak kabul gören yeni kamu yönetimi modelini örnek alarak çözmeyi önemli bir politika önceliği olarak görmektedir.[2] Katılımcı, saydam, hesap verebilir, adil, süratli, kaliteli, etkin ve verimli bir biçimde kamu hizmetlerini yerine getiren bir kamu yönetimi anlayışını gerçekleştirmek üzere iki temel tasarı, Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı ve Mahalli İdareler Kanun Tasarıları kamuoyuna açıklanmıştır, tartışma ve yasalaşma sürecindedir.[3]

Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı'nda, merkez-yerel yönetim ilişkileri ile ilgili düzenlemeler tasarının 6-11 ve 42. maddelerinde yer almaktadır. 6. Maddede, merkezi idarenin genel yetkileri arasında 'mahalli idareler ve hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları üzerinde kanunlarla öngörülen idari vesayet yetkisini kullanmak' yetkisi yer almaktadır. 7. Madde, merkezi idare tarafından yürütülecek görev ve hizmetleri düzenlemektedir. Bunlar, adalet, savunma, güvenlik, istihbarat, dış ilişkiler ve dış politika, maliye, hazine, dış ticaret, gümrük hizmetleri, piyasalara ilişkin düzenleme, ulusal düzeyde ekonomik, sosyal ve fiziki planları hazırlama, bölgesel kalkınma program ve projelerinin uygulanması, milli eğitim, diyanet, sosyal güvenlik, tapu ve kadastro, nüfus ve vatandaşlık işleri, acil durum yönetimi, vakıflar, yerel yönetimlere teknik ve mali yardımda bulunma, rehberlik yapma ve eğitim desteği sağlama, ve yasalarla verilen diğer görevlerdir. Mahalli idarelerin görev, yetki ve sorumlulukları 8. maddede düzenlenmektedir. Buna göre, mahalli müşterek ihtiyaçlara ilişkin her türlü görev, yetki ve sorumluluklar ile hizmetler mahalli idareler tarafından yerine getirilir. Mahalli idareler görev, yetki ve sorumluluk alanlarına giren hizmetleri, idarenin bütünlüğüne, kanunlarla belirlenen esas ve usullere, kalkınma planının ilke ve hedeflerine, kendi stratejilerine, amaç ve hedeflerine, performans ölçütlerine uygun olarak yürütür. Mahalli idarelerin kanunlarla verilen temel görev ve hizmetleri ciddi şekilde aksatması ve bu durumun halkın sağlık, huzur ve esenliğini önemli ölçüde olumsuz etkilemesi durumunda, aksamanın boyutu ile ölçülü olmak kaydıyla, ilgili merkezi idare kuruluşunun talebi üzerine İçişleri Bakanlığı bu aksaklıkların giderilmesi için kanunlarda öngörülen tedbirleri alır. Merkezi idare ile mahalli idareler arasındaki ilişkileri ele alan 9. maddeye göre, merkezi idare tarafından yürütülmesi öngörülen hizmetlerden illerde yapılması gerekenlerin, kanunlarda belirtilen istisnalar dışında, valilik ve kaymakamlıklar tarafından gerçekleştirilmesi esastır. Merkezi idare birimleri, mahalli idarelerin sorumluluk alanlarına giren görev ve hizmetler için mahalli düzeyde teşkilat kuramaz, doğrudan ihale ve harcama yapamaz. Mahalli idarelerin görev, yetki ve sorumluluk alanlarına giren konularda çıkarılacak tüzük, yönetmelik ve benzeri düzenlemelerde, mahalli idarelerin yetkilerini kısıtlayıcı, mahalli hizmetleri zayıflatıcı ve yerinden yönetim ilkesine aykırı hükümler konulamaz. Tasarının 11. maddesine göre, merkezi yönetim ve yerel yönetimler, kanunda öngörülen hizmetleri, üniversitelere, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuru-



İdari, siyasi ve mali yönlerden sağlıklı bir şekilde işleyen merkez-yerel yönetim ilişkileri, yerelleşmeden beklenilen faydaların realize edilmesi için olmazsa olmaz şartlardandır.



luşlarına, hizmet birliklerine, özel sektöre ve alanında uzmanlaşmış sivil toplum örgütlerine gördürebilirler. Tasarının 42. maddesinde ise, mahalli idareler halk denetçisi adıyla bir tür ombudsman kurumu getiriliyor. Amaç, her ilde, mahalli idareler ve bunlara bağlı kuruluşlar ile bu idareler tarafından kurulan birlik ve işletmelerin, kurum dışı gerçek ve tüzel kişilerle ilgili işlem ve eylemlerinden kaynaklanan anlaşmazlıkların çözümüne yardımcı olmaktır. İl genel meclisince seçilen denetçi, menfaati ihlal edilenler tarafından yapılacak başvuru üzerine, gerekli bilgi ve belgeleri inceleyerek, ilgili idareye ve talep sahibine kararını bildirir. Kamuoyuna açık olan denetçinin rapor ve tavsiyelerine ilgili idare uymak zorunda değildir, ancak gerekçe göstermek zorundadır. Tasarıda yer alan madde gerekçelerinde, Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartının esas alınarak merkezi hükümet tarafından yürütülecek görev ve hizmetler dışında kalan yerel nitelikteki tüm kamu hizmetlerinin yerel yönetimlere devredildiği ifade edilmektedir. 9. Maddenin gerekçesi ise, yerel yönetimler ile merkezi yönetimler arsındaki ilişkiler açısından önemlidir. 'Mahalli idareler, merkezi idarenin alternatifi veya onun yerine ikame edilecek kurumlar olarak düşünülemez. Ancak, bu hizmetlerin yerine getirilmesinde ölçekten ve görülecek hizmetin niteliğinden kaynaklanan bir görev bölüşümü ve dağılımı söz konusudur.' Burada, merkez-yerel yönetim arasındaki ilişkilerin biçimi açısından önemli bir değişim isteği yatmaktadır. 11. Maddenin gerekçesinde de yeni kamu yönetimi anlayışı ve Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nda yer alan yerellik (subsidiarity) ilkesine uygun olarak, kamu hizmetlerinin mahalline en yakın yerde ve en uygun aktörlerle sağlanması gerektiği, ancak hizmetlerin devrinin tek başına yeterli olmayabileceği, bu nedenle üniversiteler dahil olmak üzere ilgili kamu kurumlarından, özel sektörden ve sivil toplum kurumlarından yararlanılmasına imkan tanındığı belirtilmektedir. Tasarı, Kültür Turizm, Çevre ve Orman, Tarım ve Köy İşleri, Sanayi ve Ticaret, Bayındırlık ve İskan Bakanlıklarının, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüklerinin taşra teşkilatlarının görevlerini ve yetkilerini, araç gereç, bina ve mallarını, alacak ve borçlarını, bütçe ödeneklerini ve kadroları ile birlikte personelini, belediye sınırları içinde belediyelere, belediye sınırları dışında il özel idarelerine devretmektedir. Tasarıda, Sağlık Bakanlığının taşra teşkilatlarının görevleri ve yetkileri, araç gereç, bina ve malları, alacak ve borçları, bütçe ödenekleri ve kadroları ile birlikte personeli il özel idarelerine devredilmektedir.

Tasarı, Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünü de kaldırarak, görev, yetki, araç gereç, bina ve mallarını İstanbul duşunda il özel idarelerine, İstanbul ilinde ise İstanbul Büyükşehir belediyesine devretmektedir. Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü personeli ise, merkez teşkilatında Tarım ve Köy işleri Bakanlığı'na, İstanbul dışındaki taşra teşkilatlarının bulundukları illerde il özel idarelerine, İstanbul'da ise İstanbul Büyükşehir Belediyesine devredilmektedir (Geçici 1 ve 2. maddeler). Mahalli İdareler Kanun Tasarıları metninde yer alan Belediye Kanunu Tasarısındaki başlıca yenilikler ise şunlardır: Bir yerde belediye kurulabilmesi için aranan nüfus 5,000'e çıkartılıyor; nüfusu 2,000'in altına düşen belediyelerin tüzel kişiliğinin Danıştay'ın görüşü alınarak, İçişleri Bakanlığı'nın teklifi üzerine müşterek kararnameyle sona ereceği ve köy haline dönüşeceği hükmü getiriliyor (mevcut durumda nüfusu 2,000'in altına düşen belediyelerin tüzel kişiliği kendiliğinden sona ermiyor, bu boşluk Danıştay'ın 1977 yılında aldığı bir karara uygun olarak çözüme kavuşturulmuş gözüküyor); yerel yönetimlerin, kanunlarla açıkça başka kamu kurum ve kuruluşuna verilmeyen mahalli müşterek nitelikteki her türlü görev ve hizmeti yapacağı öngörülüyor; şehir içi trafik belediyelerin görev alanına giriyor; mahalle muhtarları kendi aralarında belediye meclisi üye tamsayısının beşte biri oranında fahri temsilci seçecekler ve bunlar oy hakkı olmaksızın meclis toplantılarına katılarak görüş belirtebilecekler; belediye meclisinin fesih nedenleri, kanunen kendilerine verilen görevleri süreci içinde yapmaktan çekinmesi ve belediyeye verilen görevlerle ilgisi olmayan siyasi konuları görüşmesi ve karar alması biçiminde değiştiriliyor; belediye meclisinin her ayın ilk haftası bütçe görüşmeleri dışında en çok beş gün olmak üzere toplanması öngörülüyor; kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, üniversite ve sendikaların ve gündemdeki konularla ilgili sivil toplum örgütlerinin temsilcileri, oy hakkı olmaksızın meclis ve ihtisas

komisyonu toplantılarına katılabilecek ve görüş bildirebilecekler; belediye başkanları, görevleri süresince profesyonel spor kulüplerinde başkanlık veya yöneticilik yapamayacaklar; görevleriyle ilgili bir suç sebebiyle hakkında soruşturma veya kovuşturma açılan belediye organlarını veya bu organların üyelerini İçişleri Bakanı geçici bir tedbir olarak kesin hükme kadar görevden uzaklaştırabilecek; Belediyelerde dış denetim (Sayıştay tarafından mali ve performans denetimi olarak) ve iç denetim (belediye başkanı veya görevlendireceği iç denetçiler tarafından hukuka uygunluk, mali ve performans denetimi olarak) yapılması öngörülüyor; belediyeler, belediye meclislerinin kararına bağlı olarak, görev alanlarıyla ilgili konularda faaliyet gösteren uluslararası teşekkül ve organizasyonlarda İçişleri Bakanlığının izniyle kurucu veya üye olabilecekler; illerde, belediyelerin desteğiyle, belediye meclisi ve il genel meclisi üyelerinin, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, sendika temsilcilerinin, varsa üniversite temsilcilerinin, mahalle muhtarlarının, ilgili sivil toplum kuruluşu temsilcileriyle kamu kurum ve kuruluşları temsilcilerinin katılımıyla kent konseyi oluşturulacağı, konseyin kent yaşamında, insan hak ve hukukunun korunması, sürdürülebilir kalkınma, çevreye duyarlılık, sosyal dayanışma, saydamlık, hesap sorma ve hesap verme, katılım ve yerinden yönetim ilkelerini geliştirmeye çalışacağı, kent konseyinde oluşturulan görüşlerin belediye meclisinin ilk olağan toplantısında değerlendirileceği öngörülüyor; belediyelerin, ilgili hizmetlerin yapılmasında, beldede dayanışma ve katılımı sağlamak amacıyla gönüllü kişilerin katılımına yönelik programlar uygulayacağı ve buna ilişkin esasların İçişleri Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle belirleneceği yer alıyor. Mahalli İdareler Kanun Tasarıları metni içinde yer Büyükşehir Belediye Kanun Tasarısı'ndaki yenilikler: Büyükşehir belediyesi olmak için bir il merkez belediyesinin ve bu belediye sınırlarına en fazla 10 km uzaklıktaki



yerleşim birimlerinin toplam nüfusunun en az 1 milyon olması gerekiyor; büyükşehir belediye meclisi üyelerinin halk tarafından doğrudan seçilmesi yolu açılıyor; büyükşehir belediye meclisinin de her ay toplanması öngörülüyor ve kent konseyi büyükşehirlerde de getiriliyor.

Tasarı metni içindeki İl Özel İdare Kanun Tasarısı'nda yer alan yeni düzenlemeler şunlardır: İl özel idareleri, taşra teşkilatları kaldırılan bakanlıkların hizmetlerini il sınırları dahilinde yürütme ve denetleme ile görevlendiriliyor; il genel meclisinin de her ay toplanması öngörülüyor; il genel meclisi de belediye meclisinin feshine yol açan nedenlerle feshedilebiliyor; il özel idaresi organları da belediye organları gibi aynı gerekçelerle İçişleri Bakanı tarafından görevden uzaklaştırılabiliyor; iç ve dış denetim belediyelerde olduğu gibi benzer yöntemlerle il özel idareleri için de öngörülüyor; uluslararası teşkilatlara üyelik, hizmetlerin sunumuna gönüllü katılım açısından belediyeler için geçerli hükümler il özel idareleri için de getiriliyor.

Tasarıların Merkez-Yerel Yönetim İlişkileri Açısından Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu kısmında, kamuoyuna açıklanan kamu yönetimi ve mahalli idareler reform yasa tasarılarında yer alan merkez-yerel yönetim ilişkilerinin idari, siyasi ve mali yönleri ile ilgili konuların genel bir değerlendirilmesi yapılacaktır. Bu tasarılarda yasalaşma sürecince değişiklikler olması mümkündür. Bu nedenle tasarılar ihtiyatla değerlendirilmiştir.

Tasarılarda yer alan değişikliklerin merkez-yerel yönetim ilişkilerinin idari ve siyasi yönüyle ilgili olarak üç yönü olduğu ileri sürülebilir.

1) Merkez-yerel yönetim ilişkilerinde, yerel yönetimlerin merkezin idari temsilcileri olma modelinden merkezle yerel yönetim arasında ortaklık (partnership) modeline doğru bir gidişin olduğunu ya da tasarıyı hazırlayanların bu düşünceyle hareket ettiklerini söyleyebiliriz. Tasarılarda, merkezle yerel yönetimler birbirlerinin alternatifi olarak görülmemekte, aralarında 'görev bölüşümü ve dağılımı' olduğu vurgulanmaktadır. Ortaklık modelinin doğal bir uzantısı ve yerinden yönetimlerin güçlü kurumlar olduğu bir çok Avrupa ülkesinde görülen 'genel yetki' ilkesine de yer verilmektedir. Böylece, yerel yönetimler, yasaların açıkça başka kurumlara bırakmadığı her türlü yerel hizmet ve görevi yapabileceklerdir. Feshedilen bakanlıkların taşra teşkilatlarının görev ve yetkilerinin devri de yine yerel yönetimleri kamu hizmetlerini görmede merkezin ortağı görme anlayışının bir sonucu olarak görülebilir.

2) Yeni kamu yönetimi anlayışında öne çıkan 'yönetişim' (governance) anlayışı kapsamındaki uygulamaların yansımaları tasarılardaki düzenlemelerde kendisini hissettirmektedir. Belediye ve il genel meclislerine kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının,

üniversitelerin, sendikaların, ilgili sivil toplum kurumlarının katılabilmesi ve görüş bildirebilmesi, bu birimlere hizmet gördürebilmesi, halkın hizmetlerin sağlanmasına gönüllü katılımın sağlanması, kent konseylerinin görüşlerinin yerel yönetimlerce değerlendirilmesi bu anlayışın yansıma olarak düşünülebilir.

3) Yerel yönetimlerin yıllardır çözüm bekleyen sorunlarının çözümü için getirilen düzenlemelerdir. Belediye kurulması için gereken nüfus kriterinin normal ve büyükşehirlerde yükseltilmesi, 2,000'in altına düşen belediyelerin tüzel kişiliklerinin sona erdirilmesi, büyükşehir belediye meclislerine doğrudan üye seçimi, yerel yönetimlerde halk denetçisinin getirilmesi, iç ve dış denetimle mali denetimin yanı sıra performans denetiminin getirilmesi, yerel meclislerin her ay toplanması bu kapsamdaki yeniliklerdir. Ancak, merkezi yönetimle yerel yönetimler arasındaki ilişkiler ortaklık modeline dönüştürülmek istenirken, bu modelle pek bağdaşmayan ve aslında yerel yönetimlerin merkezin idari uzantıları oldukları modelle örtüşen idari vesayetin tasarılarda vurgulandığı görülmektedir. Bunun yanında, yerel yönetim organlarının görevden uzaklaştırılması belediye ve il özel idare yasalarında yer almakta, il özel idaresinin başında valinin pozisyonu değişmeden devam etmektedir. Köy yönetimi ise mevcut tasarılarda ele alınmamıştır. Yönetişim ilkesini gerçekleştirmek üzere meclislere katılan kesimlerin ne kadar etkili olacağı, kent konseylerinin nasıl işlevsel olacağı, dışarıya iş gördürmenin nasıl gerçekleşeceği, gönüllü katılımın nasıl başarılacağı yeteri kadar açık değildir. Tasarıya göre, il ve ilçe merkezlerinde belediye kurulması (mevcut durumda olduğu gibi) zorunludur. Ancak, şu anda nüfusu 2,000'in altında olan ilçeler bulunmaktadır ve buralarda belediyeler devam edecektir. Bu durum nüfusu aynı olan iki yerleşim merkezinden birinde belediye olması, diğerinde olmaması gibi bir sonuç yaratacaktır. Nüfusu 2,000'in altında olan yerlerdeki ilçe statüsünün kaldırılması çözüm olarak önerilebilir. Ekonomik ve sosyal nedenlerle değil de çoğu siyasi hesaplarla ilçe statüsü verilen bu yerlerin eski hallerine dönüştürülmesi, hakkın geri alınması değil daha önce yapılan hatalı bir kamu tasarrufunun düzeltilmesi olacaktır. Tasarının, turistik yörelerde bulunan ve nüfus sayımında düşük nüfuslu olan fakat yaz aylarında nüfusunun 20-30 katı nüfusa hizmet veren yerleşim merkezlerine yönelik istisnai hüküm içermemesi eksik kalmış bir konudur. Diğer bir nüfus kriteri büyükşehir belediyesi statüsü kazanma ile ilgilidir. Tasarıya göre, büyükşehir belediyesi statüsü kazanmak için kentin nüfusunun en az 1 milyon olması gerekmektedir. Sayısı şu anda 16 olan büyükşehirlerin çoğunluğunun nüfusu 1 milyonun altındadır. Tasarı, potansiyel büyükşehirlerin aleyhinedir. Büyükşehir olmanın getirisi, sınırları içinde toplanan gelirlerinin bir kısmını merkezden geri almak ve büyükşehir olmayan belediyelere göre fazladan gelir elde etmektir. Büyükşehir statüsü vermede nüfus kriteri yerine kişi başına gelir göstergesi yani zenginlik kriterinin kullanılması, ekonomisi çok hızlı büyüyen ve hızlı kentleşmenin getirdiği problemleri çözmede zorlanan kentlerin lehine olacaktır. Zira, ekonomisi hızlı büyüyen bu kentler ülke bütçesine diğer kentlerden daha fazla katkıda bulunmaktadır. Bunun karşılığında kendilerine büyükşehir statüsü verilerek fazladan gelir sağlanması adaletli olacak, ekonomisi zayıf olan diğer kentleri de teşvik edecektir. Tasarıda mevcut sistemde eksikliği duyulan yönetime halkın daha fazla katılması ile ilgili düzenlemeler dikkat çekmektedir. Yerelleşmeden beklenilen faydaların elde edilebilmesi için gerekli şartlardan birisi, halkın ödediği vergileri kullanan yöneticilerinden hesap sorabilmesi, buna karşılık yöneticilerin de halka karşı hesap vermesidir (local accountability). Hesap verme mekanizmasının çalışması için tasarıda büyükşehir belediye meclislerine doğrudan üye seçimi, kent konseylerinin kurulması ve bunların belediye meclis toplantılarına katılabilmesi öngörülmüştür. Bu değişiklikler halkın yönetime daha fazla katılımını sağlayacaktır. Ancak, belediye meclislerine kamu çalışanlarının görevlerinden istifa etmeden aday olamamaları ve seçilememeleri toplumun çok iyi eğitilmiş bir kısmının kent problemlerinin çözümüne



katkıda bulunmasını engellemektedir. Örneğin, üniversitelerde yerel yönetimler konusunda çalışmalar yapan bir akademisyen (mimar, kamu yönetimci, şehir plancısı, vb.) belediye meclisinde çok önemli katkılarda bulunabilir. Tasarının kamu çalışanlarının belediye meclislerine üye olarak katılmalarının önünü açması gerekirdi. Gerekli yetkilerin verilmesi şartıyla belediye meclislerinin çok iyi çalışması, belediye başkanlarını kontrol edebilecek ve daha dikkatli ve sorumlu çalışmalarına neden olabilecektir. Tasarı maalesef belediye meclislerinin daha iyi çalışması için gerekli düzenlemeleri içermemektedir. Kent konseylerinden üyelerin oy kullanma hakkı olmadan meclis toplantılarına katılmalarının etkisi çok sınırlı olacaktır. Belediye meclisleri yine eskisi gibi çalışmaya devam edecektir. Siyasi açıdan baktığımızda, yerel yönetimlerin mevcut durumunu, siyaseten renksiz organlar olmalarını, değiştirecek yenilikler gözükmemektedir. Belediye ve il genel meclislerinin fesih nedenlerinden biri 'siyasi konuları görüşür ve siyasi dilekte bulunursa' dan kendilerine verilen görevlerle ilgisi olmayan 'siyasi konuları görüşür ve karar alırsa' ya dönüşmektedir. Bu da yerel yönetimlerin, siyasi niteliği olmayan, ulusal politika ve merkezdeki siyasetçi ve bürokrat açılarından ikincil önemde kalan kurumlar olarak kalmaya devam edeceğini açıkça göstermektedir. Tasarı, bazı kamu hizmetlerini il özel idarelerine ve belediyelere devretmektedir. Merkez-yerel arasında bulunan problemler, yeni sistemle birlikte kaçınılmaz olarak merkez-yerel arasına ilave olarak yerel yönetimler arası (il özel idaresi ile belediyeler arası ve/veya belediyeler arası) problemlere dönüşecektir. Çünkü, il özel idaresi veya il merkezindeki belediyeye devredilen bazı hizmetlerle ilgili olarak, ildeki diğer belediyeler arasında problemler çıkması kaçınılmazdır. Bu problemler, belediyelerin farklı siyasi partilerce yönetilmesi durumunda daha da artacaktır.

Mevcut sistemde, büyükşehir belediyeleri ile



büyükşehir ilçe belediyeleri arasında sayısız problem vardır. Bu problemler, yasal düzenlemelerin bazılarının yaptırımsız ve cezasız olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, ilçe belediyeleri topladıkları emlak vergisinin belirli bir yüzdesini büyükşehir belediyesine aktarmak zorundadır, ancak aktarmazsa bir yaptırımı yoktur ve uygulamada da bu aktarma işlemi –istisnalar dışında- gerçekleşmemektedir. Yeni düzenleme ile benzer problemlerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Tasarının, yerel yönetimler arası oluşması kaçınılmaz bu tür problemleri öngördüğü ve çeşitli yaptırımlarla bunlara önlem aldığı söylenemez. Örneğin, tasarıda halk denetçisinin başvurusuna ilgili kuruluşlar 1 hafta içinde cevap vermek zorundadır hükmü konulmuştur (madde 42). İlgili kuruluş cevap vermezse yaptırımı ne olacaktır? Bu ve benzeri konularda yaptırımsız kuralların çalışmadığı bilinen gerçeklerdendir.

Tasarılarda yer alan değişikliklerin merkez-yerel yönetim ilişkilerinin mali yönüyle ilgili olarak şunlar ileri sürülebilir. Kamu yönetimi temel kanunu tasarısının 10. maddesinde merkez ile yerel arasındaki mali kaynak dağılımı düzenlenmiştir. 'Mahalli idarelere yetki, görev ve sorumluluklarıyla orantılı gelir kaynakları sağlanır. Mahalli idarelere genel bütçe vergi gelirleri tahsilatından pay ayrılır. Payların ayrılmasına, dağıtımına ve bu paylardan yapılacak kesintilere ilişkin usul ve esaslar kanunla düzenlenir.'

Tasarıdaki bu hükmün gerekçesi olarak şunlar belirtilmiştir: 'Mahalli idarelere yetki devredilmesinin ve bu çerçevede mahalli müşterek hizmetlerin tamamının mahalli idarelerce yerine getirilmesinin ön şartlarından biri de mahalli idarelere yeterli miktarda kaynak sağlanmasıdır. Bu amaçla, maddede, mahalli idarelere yetki, görev ve sorumluluklarıyla orantılı gelir kaynakları sağlanması öngörülmektedir. Buna paralel olarak, mahalli idarelere sağlanacak mali kaynakların dağılımının objektif kriterlere göre gerçekleştirilmesini sağlayacak mekanizmalar kurulacaktır.'

Mevcut gelir paylaşımı sistemi nüfus esaslı ve mali ihtiyaçların hesaplanmasından ziyade tahmine dayalıdır. Bu sistemin mali denkleştirme amacı yoktur.[4] Tasarıda da benzer bir şekilde merkezden belediyelere dağıtılacak mali yardımların objektif kriterlere göre yapılacağı belirtilmiş, bunun nasıl yapılacağını ise sonra çıkarılacak kanuna bırakılmıştır. Buna bağlı olarak, yine nüfus kriterini temel alan bir sistem kurulursa yanlış uygulamaya devam edilecektir. Nüfus tek başına objektif bir kriterdir, ancak mali dağılımda belediyelerin mali kapasitesindeki ve harcama ihtiyacındaki farklılıkları dikkate almadığı için mali denkleştirmeyi sağlamada yetersizdir.

Türkiye'de mali denkleştirmeyi sağlayacak bir programın hayata geçirilmesi ihtiyacı vardır. Yapılan ekonometrik bir çalışmada, demografik göstergelerden (nüfus gibi) ziyade ekonometrik göstergelerin belediyelerin mali kapasite ve harcama ihtiyacının belirleyicisi olduğu bulunmuştur.[5] Bu ekonomik göster-



gelere göre hazırlanacak bir formülle dağıtılacak gelir paylaşımı, mevcut sistemden daha etkili bir şekilde yatay ve dikey mali dengesizliği azaltabilir.[6]

Gelişmiş batı ülkelerine kıyasla Türkiye'de yerelleşmeye pek önem verilmemiştir. Merkezin uzantısı görünümündeki yerel yönetimlere önemli konularda harcama yapma yetkisi verilmemiş, buna paralel olarak mali kaynakları da zayıf kalmıştır. Ancak, tasarılarla birlikte bir çok sayıda kamu hizmeti belediyelere devredilmektedir. Bu hizmetlerin finansmanı çok iyi dizayn edilmiş bir mali dağılım sistemi ve güçlendirilmiş yerel vergi sistemini gerektirmektedir. Bu sağlanmazsa, mevcut haliyle kötü çalışan sistemi tamamen felç edecektir.

Sonuç

Merkez-yerel tartışmalarında, yerelleşmenin batı standartlarına getirilememesinin nedeni olarak hep merkezi hükümet suçlanmıştır. Merkezi hükümetin merkezde topladığı yetkileri gücünü kaybetmemek için belediyelerle paylaşmakta isteksiz davrandığı ileri sürülmüştür. Bu yüzden merkezi eleştiren bir 'literatür' oluşmuş, mevcut durumla ilgili olarak belediyelerin durumu nerdeyse hiç sorgulanmamıştır. Mevcut durumdan belediyeler de sorumludur. Belediyelerin kurumsallaşma ve modern yönetim tekniklerini kullanma gibi konularda gelişimi sınırlı kalmıştır. Özellikle, küçük ölçekli belediyelerde problemlerin boyutları daha da artmaktadır. Bu konuda klasik cevap olan merkezin yeterli kaynak aktarmaması tatmin edici değildir. Merkez-yerel yönetim ilişkilerinde yerelin yeteri kadar güçlü olmamasında, merkez kadar yerelin de bazı eksiklerinin ve hatalarının olduğunun kabul edilmesi gerekmektedir.

Mevcut sistemde güçlü belediye başkanlığı modeli uygulanmaktadır. Bu sistemin ne kadar başarılı olduğu ortadadır. Belediyelerde belediye başkanını güçlü bir şekilde kontrol eden bir denge unsuruna ihtiyaç vardır. Buda iyi bir şekilde çalışan belediye meclisi olabilir. Tasarılar da bu konuda güçlü bir düzenleme olduğu söylenemez. Belediye başkanlarının başarısızlıklarının tek maliyeti seçim kaybetmek olmamalıdır. Yaptıkları hataların cezai ve mali boyutunun olduğunu bilen başkanlar daha dikkatli icraatta bulunacaklardır. Tasarıların bu konuda zayıf kaldığı söylenebilir.

Tasarıda merkezi idare birimleri, mahalli idarelerin sorumluluk alanlarına giren görev ve hizmetler için mahalli düzeyde teşkilat kuramaz, doğrudan ihale ve harcama yapamaz denilmektedir. Bu düzenleme yerel yönetimler açısından olumludur. Ancak tecrübe göstermektedir ki zaman içerisinde çeşitli nedenlerle merkez yavaş yavaş yerel yönetimlerin yetkilerini geri alabilmektedir.[7] Bunun engellenebilmesi için yerel yönetimlerin görevlerine, 'Anayasal statü' verilebilir.

Bazı belediyelerin merkezi hükümetten aldığı gelir payı siyasi nedenlerle kesilebilmekte veya tüm belediyelerin payı 2003 yılında olduğu gibi indirilebilmektedir. Bu durum belediyeleri mali olarak zor durumda bırakabilmektedir. Belediyeleri merkezi hükümetin bu tür keyfiliklerinden koruyacak bir sistemin kurulması konusunda tasarılar eksik kalmıştır.

Eksikliklerine rağmen kamu yönetimi temel ve mahalli idareler kanun tasarıları merkez-yerel yönetim ilişkileri açısından ileriye doğru atılmış olumlu bir adımdır. Şüphesiz, herhangi bir sistemin en ideal biçime birdenbire dönüşmesi mümkün değildir. İdari, siyasi ve mali yönlerden sağlıklı bir şekilde işleyen merkez-yerel yönetim ilişkileri, yerelleşmeden beklenilen faydaların realize edilmesi için olmazsa olmaz şartlardandır. Merkez-yerel yönetim ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için hem merkezdeki hem de yerel yönetimlerdeki siyasetçiler ve bürokratlara önemli görev düşmektedir. Bütün bunların yanında halkın da kentlerine sahip çıkmaları ve kentlerinin problemlerine karşı daha duyarlı olması gerekir.

DİPNOTLAR

1-Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü, Afyon.

2-AKP hükümetinin Başbakanı'nın eski bir belediye başkanı olmasının bu hükümetin önceki hükümetlerden daha fazla yerelleşmeye önem vermesinde etkili olduğu söylenebilir.

3-Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı ve Mahalli İdareler Kanun Tasarılarının tam metni için bkz. http://www.basbakanlik.gov.tr (15.01.2004)

4-Mevcut sistemin mali denkleştirmeyi sağlamada niçin başarısız olduğu konusunda ayrıntılı bilgi için bkz. İ. Sağbaş, ve M. Kösecik, (2000) "Mali denkleştirme: Ekonometrik bir yaklaşım", Yerel Yönetimler Sempozyumu, TODAİE (Yayın No: 304), 1-2 Kasım 2000, Ankara, ss.519-532.

5-İ. Sağbaş, "Central-Local Fiscal Relations in Turkey: A Technical Analysis of Fiscal Equalisation", Turkish Studies, Vol.2, No.2, 2001, ss. 121-142.

6-Mali denkleştirmeyi amaçlayan ve ekonometrik bir çalışmanın bulgularına dayalı olarak hazırlanan bir formül için bkz. İ. Sağbaş, M. Bağdigen, Local Government Finance in Turkey, Afyon Kocatepe University, Afyon, 2003, ss.107-164.

7-R. Keleş, Yerinden Yönetim ve Siyaset, İstanbul, Cem Yayınevi, 2000, s.214.

Doç. Dr. FETHİ GEDİKLİ
MÜ. Hukuk Fakültesi

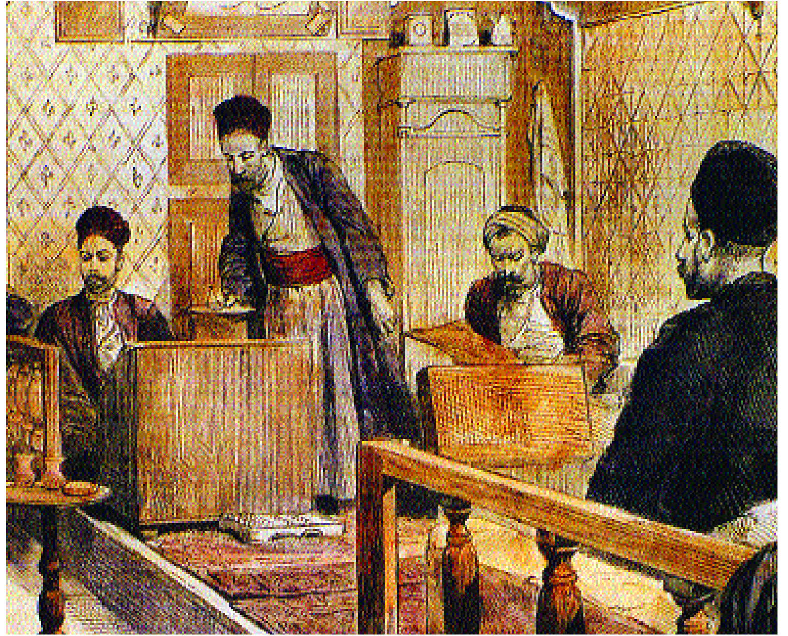
Osmanlı Danıştayı İskenderun'un Vergisini Haleb'e Harcatmadı

"Osmanlı Danıştayı" diye tanımlanan Şura-yı Devlet, ikinci Meşrutiyetten iki yıl kadar sonra İskenderun Belediyesi sınırları içinde toplanan vergilerin Haleb'deki Gureba Hastahanesi'nin işletilmesi için tahsis edilmesini onaylamayarak, söz konusu hastahane için başka bir gelir bulunmasını kararlaştırdı. Böylelikle mahalli gelirin yerinde harcanması hükmüne vardı.

Mahalli idarelerin gelirlerinin nereye ait olduğu ve hangi işlere sarf edileceği meselesi öteden beri önemini yitirmeyen bir meseledir. Bir yerel yönetim birimi olan herhangi bir belediye, topladığı vergilerin bir kısmını merkeze veya merkezin gösterdiği (tahsis ettiği) başka bir belediyeye yahut yere vermeli midir? Bir yerde elde edilen gelirin başka yerde kullanılması doğru mudur? Yoksa her bölgenin ürettiği geliri, gene kendi ihtiyaçları için harcaması daha uygun, daha isabetli bir uygulama mıdır?

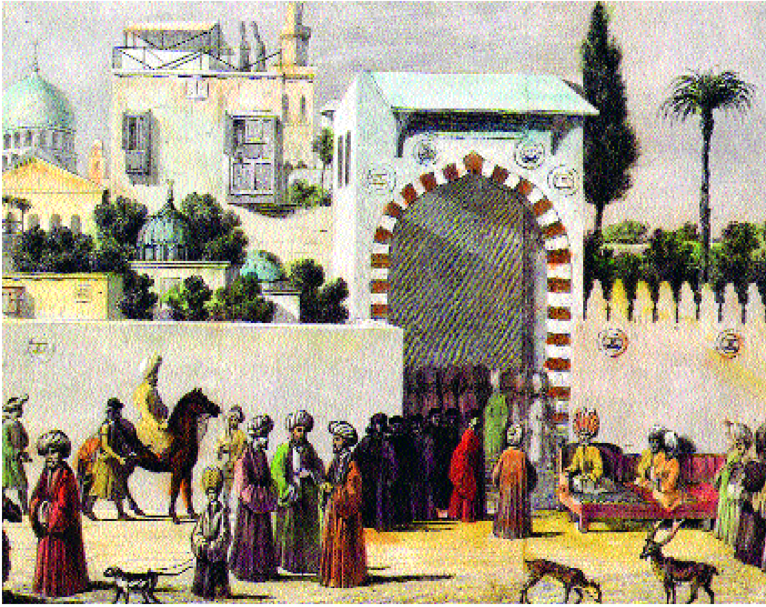
Bugün, kentli bilinci denilen bir kavram ve anlayış gereğince, bir şehirde yaşayanların yaşadıkları şehre sahip çıkmaları teşvik edilmekte ve böyle davrananlar alkışlanmaktadır. Hatta bir yere sonradan gelip yerleşenlerin bile, o şehrin ekmeğini yediği müddetçe oraya sahip çıkması, sorunlarını çözmeye çalışması, kendini bu yeni yere ait hissetmesi ve kendini oralı olarak tanımlaması arzu edilmektedir. Nitekim İstanbul'da da son yıllarda belediyelerin böyle bir eğilim ve çaba içinde olduğunu görmekteyiz.

Şehre sahip çıkmanın tezahürlerinden biri de vergi veren vatandaşlar olarak ödediğimiz vergilerin nerelere harcandığını izleyip denetlemektir. Acaba verdiğimiz her türlü vergi, hizmet olarak gene biz şehir sakinlerine mi dönmektedir yoksa merkeze mi aktarılmakta ve oradan da bazılarına haksız olarak cebine mi girmektedir? Tam bu nitelikte sorularla irdelenmemesine rağmen, bir beldede toplanan vergi gelirlerinin nerede ve nerelere harcanacağı eskiden de tartışma konusu olmuştur. İşte biz bu yazımızda İkinci Meşrutiyetten iki yıl kadar sonra zuhur eden böyle bir ihtilafı gündeme getireceğiz.



Söz konusu ihtilaf "Osmanlı Danıştayı" diye tanımlanan Şura-yı Devlet'in Maliye ve Nafia ve Maarif Dairesi'nin önüne, tarafları İskenderun Belediyesi ile Haleb vilayeti olan bir dava şeklinde gelmiş ve yüksek mahkeme bu konuda şu hükmü vermişti: Bir "rüsum" yani vergi nerede alınıyorsa oranın belediyesine bırakılmalıdır. Karardan evvel Haleb vilayetindeki hastahane, İskenderun belediyesi içinde toplanan vergilerin o hastahaneye tahsis edilmesiyle idare ediliyordu. Şura-yı Devlet kararına göre artık bu hastahane için başka münasip bir gelir tedariki lazımdı.

O devirde Osmanlı Devletinin önemli merkezlerinden biri olan Haleb vilayeti bu karardan memnun olmamıştı, çünkü İskenderun'da gaz sandıklarından ve Birecik kasabasında Fırat nehrinden geçen gemilerden alınan vergi Haleb'deki Gureba Hastahanesinin işletilmesi için tahsis edilmişti. Oysa Şura-yı Devletin bu kararı üzerine bu gelirden mahrum kalan Haleb Gureba Hastahanesi kapanma tehlikesi içine girmişti.



mak istemişti. İş böylece yeniden Şura-yı Devlete intikal etmiş ve Haleb vilayetinin kelimeleriyle "aradan hayli zaman geçtiği halde", kendilerine henüz bir emir ve karar tebliğ olunmadığından, hastahane ile tımarhanenin varidat yokluğu zorlamasıyla kapanması mecburiyet hükmünü almış, bu iki müesseseden yararlanagelen birçok hastaların ve muhtaçların sefaletlerinin şiddetlenmesine meydan verilmemek üzere evvelki yazıda belirttikleri hususlar dikkate alınarak acil bir karar ittihaz ve tebliği lüzumuna dair mufas-

Bu sebeple, Haleb vilayeti bu karara itiraz etmişti. İtirazında birkaç husus üzerinde duruluyordu: Bir kere, İskenderun yoluyla ithal edilen gazların çok büyük bir kısmı Haleb'de tüketilmekte olduğundan, bundan hasıl olan vergilerin yalnız İskenderun Belediyesine terki esasen mantık ve adalete muvafık olamayacaktı. Ayrıca İskenderun belediyesi, vergiye ihtiyacı da olmayıp istihsal eylediği parayı nemâlandırmak üzere bankaya yatırmaktadır. Halbuki zikredilen hastahane ile tımarhane tahsisat yokluğundan dolayı kapanacak bir halde bulunmaktadır. Bu sebeplerle, anılan vergi gelirinin İskenderun'a ait kısmından maadasının Haleb belediye dairesine terki zaruridir.

Haleb vilayeti pozisyonu kuvvetlendirmek üzere Cunda (Alibey) adasıyla Ayvalık arasındaki boğazdan alınmakta olan verginin Bursa Sanayi Mektebine tahsis edilmiş olmasını gösterip bunun kıyas yoluyla bu olaya da uygulanmasını talep etmeişti. Haleblilere göre, Haleb'e bağlı olan İskenderun kasabasındaki gazlardan alınan verginin Haleb hastahanesi ile tımarhanesi arasında paylaştırılması zaruri idi.

Haleb vilayeti, ileri sürdüğü bu gerekçeler üzerine konunun Şura-yı Devletçe bir kez daha görüşülmesini gerekli görmekteydi. Bu yolda 25 Teşrin-i evvel 326 (7 Kasım 1910) tarihli tezkere ile sadrazamlığa başvurarak konunun Şura-yı Devlete intikal etmesini sağla-

Asıl Metin: DH. UMUM 111/3

Dahiliye Nezareti Muhaberat-ı Umumiye Dairesi 3 Rebiülahir 329 ve 21 Mart 327

Şura-yı Devlet riyaset-i celilesine,

İskenderun'da gaz sandıklarından ve Birecik kasabasında Fırat nehrinden geçen sefainden ahz ü istifa olunup Haleb'deki Gureba Hastahanesi'nin temin-i idaresi için tahsis ve sarfına lüzum görünen rüsumun tamamen istifa olunduğu mahal belediyesine terki ve mezkur hastahane için diğer münasib bir varidat tedariki lazım geleceği Şura-yı Devlet Maliye ve Nafia ve Maarif Dairesi'nin kararına atfen mukaddema ba tezkere-i samiye izbar buyurulması üzerine keyfiyet Haleb vilayetinden tebliğ olunmuştu.

İskenderun tarikiyle idhal edilen gazların kısm-ı küllisi Haleb'de istihlak edilmekte bulunmasına nazaran bundan muhassal rüsumun yalnız İskenderun Belediyesine terki esasen muvafık-ı mantık ve ma'delet olamayacağı gibi mezkur belediyenin işbu rüsuma ihtiyacı da olmayıp istihsal eylediği mebaliği nemalandırmak üzere bankaya tevdi eylemekte olduğuna ve halbuki salifüz-zikr hastahane ile bimarhanenin fıkdan-ı tahsisattan dolayı kapanacak bir halde bulunduğundan bahisle rüsum-ı mezkurenin İskenderun'a ait kısmından maadasının Haleb daire-i belediyesine terki vücubu vilayet-i müşarun ileyhadan cevaben alınan telgrafnamede dermeyan olunmasına ve Cunda ceziresiyle Ayvalık arasındaki boğazdan istifa edilmekte olan rüsumun Bursa Sanayi Mektebine tahsis edilmiş olmasına kıyasen Haleb'e merbut olan kasaba-i mezkurede gazlardan alınan rüsumun salifüz-zikr hastahane ile bimarhane için hisse tefriki zaruri görülmesine nazaran bir kere daha tedkik olunmak üzere keyfiyetin riyaset-i celilelerine tevdii 25 Teşrin-i evvel 326 tarihli tezkere ile taraf-ı sami-i sadaret-penahîye arz ve izbar kılınmıştı.

Aradan hayli zaman geçtiği halde henüz bir emr ü karar tebliğ ve işar olunmadığından ve mezkur hastahane ile bimarhanenin fıkdan-ı varidat ilcasıyla seddi bir emr-i zaruri hükmünü aldığından bahisle bu iki müesseseden müstefid olagelen birçok merza ve muhtacînin iştidad-ı sefaletlerine meydan verilmemek üzere işarat-ı sabıka vechiyle bir karar-ı acil ittihaz ve tebliği lüzumuna dair tafsilatı havi vilayet-i müşarun ileyhadan bu kere alınan tahrirat dahi leffen savb-ı alilerine tisyar kılınmış olmakla tesri-i icra-yı icabı mütevakkıf-ı himem-i aliyye-i riyaset-penahîleridir ol babda.

Ba işaret-i (...) müsteşarı.

sal yeni bir yazı yazma zorunda kalmışlardı. "Aradan hayli zaman geçtiği halde" denilen süre 5 aylık bir süredir. Demek ki bugün yıllarca süren dava sonuçlarını beklerken çok daha sabırlı olmuşuz! Sadrazamlık da bu yeni yazıyı Dahiliye Nezareti yoluyla kendi makamından Şura-yı Devlete göndererek gereğinin süratle yapılmasını istemektedir.

Burada dikkati çeken hususlardan biri Haleb vilayetinin Şura-yı Devletin karar almasının gecikmesinden bahsetmesidir. Demek ki, Şura-yı Devlet'ten karar geç çıkmaktadır, öyle ki, kararın çabuklaştırılması için sadrazamlığa bir kere daha yazılmaktadır.



Sadeleştirilmiş Metin: DH. UMUM 111/3

Dahiliye Nezareti Muhaberat-ı Umumiye Dairesi 3 Rebiülahir 329 ve 21 Mart 327/ 3 Nisan 1911

Şura-yı Devlet ("Danıştay") yüce başkanlığına,

İskenderun'da gaz sandıklarından ve Birecik kasabasında Fırat nehrinden geçen gemilerden alınıp Haleb'deki Gureba Hastahanesi'nin idaresinin temini için tahsis ve sarfına lüzum görünen vergilerin (rüsum) tamamen toplandığı mahal belediyesine bırakılması; ve anılan hastahane için diğer münasip bir varidat tedariki lazım geleceği Şura-yı Devlet Maliye ve Nafia ve Maarif Dairesi'nin kararına atfen daha evvelce yüce tezkere ile bildirilmesi üzerine keyfiyet Haleb vilayetine tebliğ olunmuştu.

İskenderun yoluyla ithal edilen gazların büyük bir kısmı Haleb'de tüketilmekte bulunmasına nazaran bundan hasıl olan vergilerin yalnız İskenderun Belediyesine bırakılması esasen mantık ve adalete uygun olamayacağı gibi zikredilen belediyenin işbu vergilere ihtiyacı da olmayıp elde ettiği meblağları nemâlandırmak üzere bankaya yatırmakta olduğuna ve halbuki yukarıda anılan hastahane ile tımarhanenin tahsisat yokluğundan dolayı kapanacak bir halde bulunduğundan bahisle zikredilen vergilerin İskenderun'a ait kısmından maadasının Haleb belediye dairesine bırakılması lüzumu bahsedilen vilayetten cevaben alınan telgrafnamede öngörülmüş olunmasına ve Cunda adasıyla Ayvalık arasındaki boğazdan alınmakta olan verginin Bursa Sanayi Mektebine tahsis edilmiş olmasına kıyasen Haleb'e bağlı olan sözü edilen kasabada gazlardan alınan verginin anılan hastahane ile tımarhane için paylaştırılması zaruri görülmesine nazaran bir kere daha incelenmek üzere keyfiyetin yüce başkanlıklarına tevdii 25 Teşrin-i evvel 326/7 Kasım 1910 tarihli tezkere ile yüce sadrazamlık tarafından yazılmıştı.

Aradan hayli zaman geçtiği halde henüz bir emir ve karar tebliğ ve işar olunmadığından ve mezkur hastahane ile tımarhanenin varidat yokluğundan kapanması mecburi bir hal hükmünü aldığından bahisle bu iki müesseseden müstefit olagelen birçok hasta ve muhtaçların sefaletlerinin şiddetlenmesine meydan verilmemek üzere evvelki işarat üzere acil bir karar alınması ve tebliği lüzumuna dair tafsilatı havi Haleb vilayetinden bu kere alınan yazı da ekli olarak yüce taraflarına gönderilmiş olmakla gereğinin icrasını süratlendirme, başkanlığınızın himmetlerine bağlıdır.

Ba işaret-i (...) müsteşarı.

Başka bir husus Haleb'deki hastahanenin ve tımarhanenin İskenderun'da ithal edilen gaz sandıkları ve Birecik'te Fırat üzerinde işleyen gemilerden alınan verginin tahsisiyle sağlanmasıdır. Burada hastahane yanında çoğu zaman aynı manaya gelen "bîmârhane" kelimesinin yan yana kullanılması ilginçtir.

Farsça hasta, mariz ve malul anlamına gelen "bîmâr" sözcüğünden "hane" ilavesiyle türetilen "bîmârhane" evvelâ hastahane, darüşşifa, bimaristan anlamına, ikinci olarak da tımarhane anlamına gelmektedir ki yukarıda biz de onu bu anlamda çevirdik. Buradaki kullanıma bakılırsa o tarihte Haleb'de Gureba Hastahanesinden başka bir de tımarhane hizmet vermekteydi.

Diğer bir husus İskenderun Belediyesinin görüşleri bu vesikada yazılı değildir; dolayısıyla onun, Haleb vilayetinin iddialarına nasıl karşı koyduğunu ve cevap verdiğini bilemiyoruz. Son bir nokta, acaba Şura-yı Devlet, Haleb vilayetinin, önceki kararının gözden geçirilmesi talebini nasıl değerlendirmiştir. İlk görüşünde ısrar mı etmiştir yoksa Haleb vilayetinin getirdiği gerekçeleri yerinde bularak görüşünü değiştirmiş midir?

Herhalde bu meselenin sonucu meraka değer!

Dr. MEHMET NİYAZİ

Devletin Önemi ve Demokrasinin Şartları

Türk milleti, varlığıyla devletini bir görmüş, ''Allah devlete ve millete zeval vermesin'' diyerek, onu dualarına katmıştır. Çağımızda insan onuruna en uygun rejim şüphesiz demokrasidir. Bu sistem, zihniyeti ve kurumlarıyla uygulanmazsa, zulüm makinesi haline dönüşür.

Devlet kurmak, millet olmanın şartı değildir. Öyle milletler vardır ki hiç devlet kurmamışlar, hatta pek çoğu devlet kurmayı düşünmemiş bile. Bazı milletlerin ise tarih içindeki hayatlarının ancak bir bölümü kendi devletlerinde geçmiştir. Ama tarihin karanlık devirlerinden beri Türk milletinin hep devleti vardı. Nesilden nesile sürdürülen bu devlet hayatı, Türk milletinin her ferdinin şuurunda kök salmıştır. Tarihin herhangi bir döneminde Türk milletinin devleti yıkılınca, onun enkazının üzerine bir yenisinin kurulması bu şuurun eseridir. Türk milleti, varlığıyla devletini bir görmüş, ''Allah devlete ve millete zeval vermesin'' diyerek onu dualarına katmıştır.

Türkler'de Devlet

Sosyal bir varlık olan millet, bir fert gibi içgüdüsel, hisse, idrake sahiptir. Bu hassalar, yaşanılan olaylarla yoğrulup gelişir. Kader, Türk milletini insan deryası Çin'in dizi dibinde tarih sayesinde çıkardı. Aradaki büyük nüfus dengesizliği Türkleri devamlı dikkate, teenniye zorluyordu. İmkan buldukça Çin'e saldırıyorlar, zoru görünce de bozkıra çekiliyorlardı. Beş yüz bin, bir milyon insanın eşyaları ve hayvanlarıyla bir yerden kalkıp, bir yere konmaları ciddi disiplin gerektiriyordu.Bu disiplini ancak devletle sağlanmak mümkündü. Düşman görünüyor beş on dakika zarfında eli silah tutabilecekleri, vicdansızca kadın, çoluk çocuk demeden tamamını öldürüyor, obaları yakıyor, hayvanları götürüyordu. Demek ki düşman görününce beş on dakikalık zaman zarfında ne yapılacaksa yapılması gerekiyordu. Dolayısıyla herkes böyle bir durumda ne yapması gerektiğini önceden bilmeliydi. İşte bu mecburiyet, devlet denen disiplinin içinde her ferdin şuurlu bir şekilde yer almasını sağlıyordu. Sonra batıya aktık, İslamiyetle tanışıp elhamdülillah Müslüman olduk; bu kez de sayıları bizden çok fazla olan Hristiyan alemiyle karşı karşıya geldik. Varlığımızı yine devletimize sımsıkı bağlanmakla sürdürebildik. Hürriyet ve bağımsızlık ortamında Cuma namazının kılınabileceğini düşünürsek, devletin İslamiyette önemini de idrak ederiz. Bu zaruretlerden dolayı devlet Türk milleti için su gibi, hava gibi gerekli duruma geldi. Eski nesillerimizin anneleri, çocuklarını uyarmak için ''Çocuğum şöyle yapma; ele güne karşı ayıp olur" derlerdi. Devlet ve millet kavramlarının dilimizdeki sematik çelişmelerinden haberi olmayanlar, "El''i yabancı olarak anlarlar da, "Gün'' kelimesini izah edemezler. Türkçede, ''Devlet'' ve ''Millet'' kelimelerinin geçirdiği evrelerden haberleri olanlar ise ninelerin uyarılarını şöyle anlarlar; "El'' dedikleri, "İl'' yani, "Devlet'', "Gün'' dedikleri ''Kün'' yani, ''Millet''. Çocuklara yapılan ''Devlete ve millete ayıp olmasın'' uyarısında da Türk milleti ile devleti arasında bulunan kader bağına işaret edilmektedir. Gözlerimizi tarihe çevirince de bu gerçekle karşılaşıyoruz. Önce belirtildiği üzere hiç devlet kurmamış, hatta kurmayı düşünmemiş, Yahudiler, ikibin yıl devletsiz yaşamış milletler bulunmasına rağmen nerede Türk devleti sukût etmişse, en geç iki yüz yıl sonra orada da Türk milletinin silindiğine şahit oluyoruz. Bu gerçek de bize Türk milletinin devletsiz yaşayamadığını gösteriyor. Önemli sosyologlar, filozoflar, hiçbir halkın devlet sistemini seçmekte hür olmadığının altını çizerler. Nüfusun demografik yapısı, halkın kültür seviyesi, aydınlarının özellikleri, coğrafi konumu, komşularıyla ilişkileri adeta o halka devlet sistemni dikte ettirir. Bunların yanı sıra halkın dini, hakim olan bir ideolojsi varsa, onun insan anlayışları devletin şekillenmesinde önemli rol oynar. Hayatını düzenlediği insanın hangi vasıflara sahip olduğu bilinmeli ki, devlet ona göre şekillensin, gerekli fonksiyonlara kavuşsun.

Diğer Dinlerde ve İslam'da Devlet

Museviliğin hükümleri genellikle bu dünyaya ait olduğundan, onun insan ve devlet hakkındaki görüşleri pek tartışılmaz. Onları dinleri, milletleriyle sınırlıdır. Milletlerine kurdukları dünyada insana yer bırakmazlar. Devletlerinin amacı, sadece ve sadece dinlerinin gayesini, milletlerinin menfaatini gerçekleştirmektir. İnsanlığa açık olan Hristyanlık ise insanın ilk günahı Adem ile Havva'dan miras aldığını, asla değişmeyeceğini kabul eder. Bunun için inancı Hobbes'i, ''İnsan insanın kurdudur'' formülüne zorlamıştır. Mayasında kötülük bulunan, hiçbir zaman değişmeyecek insanı kıskıvrak bağlamak gerekir. İşte bu telakki, "Tanrı devlet''ni doğurmuş, despotluğu meşrulaştırmıştır. Rousseou gibi bazı mütefekkirler ise aslında insanın iyi olduğunu, sonradan cemiyetin onu sathi olarak bozduğunu ileriye sürdüler. İyi olan insana, yeteneklerini gün ışığına çıkarması için kendini yönetme hakkının verilmesi gerekir düşüncesini savunduklarından batıda demokrasinin doğmasına sebep oldular.

İslamiyete göre insanın eksiksiz ve temiz olduğunu, "İnsanı en güzel şekilde yarattık''ayetinden anlıyoruz. Fakat bu ayet, şöyle tamamlanıyor: "Sonra onu aşağıların aşağısı-

na indirdik, bundan ancak iman eden ve salih amel işleyenler müstesnadır". Gerçekçi bir tarzda insanı ele alan İslama göre onun iyi ve kötü tarfları vardır. Beden olmak bakımından kötüye meyleder; ruhu olmak itibariyle iyiliğe istidatlıdır. Ruhu, ilahi alemden gelmiştir, zira Kuran'da, "Adem'i yarattım, ona ruhumdan üfledim" buyuruluyor. İnsanın iyi tarafları olduğu için hürriyet hakkıdır; kötülüğe meyledebileceği için de müeyyideye, bir başka söyleyişle nizama muhtaçtır. Konuyla ilgili ayetlere dikkat edince de İslamiyetin devletin şu iki özelliğine vurgu yaptığını görürüz; Hürriyet ve Nizam Hürriyet ve nizam birbiriyle çelişkili değildir, birbirlerini tamamlarlar. Hürriyetsiz nizam, totaliter rejimlerin özelliğidir. Nizamsız hürriyet, başı boşluk, anarşi demektir.Hürriyet ve nizamı sağlayacak bir devlet sistemini kağıt üzerinde kurmak pek zor olmasa gerek. Bu sistemi oluşturacak kural ve kurumlara ruh verecek olan, devlet bünyesinde görev yapacak kadrolardır. Nasıl ki Batı'nın tarihinde asiller, ruhban sınıfı, merkantilistler hakim olmuşlarsa, günümüzün bütün rejimlerinde de aydın, yani diplomalı zümreler hakimdir; siyasilerle bürokratlar da onların aralarından çıkarlar. Bunların seviyeleri, ciddiyetleri, görev ve sorumlulukları eksiksiz bir şekilde devlet hayatına yansır. Aydınlarımızı analiz eden ilk bakışta şu özellikleriyle karşılaşır. Okullarda çocukarımıza, "Sabah erken kalkarım, bir yumurtayı sütle çalkalarımı" öğrettik; fakat ona yumurtayı nasıl kazanacağını öğretmedik. Bir başka söyleyişle, ona tüketim duygusunu aşıladık ama onda üretim şevki uyandırmadık. Aydınlarımızın hakları vardır, ne çare ki kesinlikle sorumlulukları yoktur. Sanki onları devlet kademelerinde çalışmaya birileri mecbur etmiş gibi, istifa etmezler, hergün maaşlarının azlığından yakınmalarına şahit olursunuz. Hayret vericidir ki, bugüne dek Ankara Valiliği veya Enerji Bakanlığı çok önemli mevkidir. 'Üstesinden gelemiyorum, aldığım maaşı hak etmiyorum' diyerek istifa eden bir kişi görülmemiştir. Bu aydın tipi, faziletin önemini idrak eder, ama kendisi faziletli olmanın külfetine katlanmaz;hep karşısındakinden bekler. Bey hanımının,hanım beyinin faziletli olmasını ister. Sorumluluğu olmayan bu tipin ihtiyaçları korkunçtur; ele geçirdikleri imkanları, mevkileri onun emrine de kullanır.

Demokrasinin Şartları

Çağımızda insan onuruna en uygun rejim şüphesiz demokrasidir. Dünya şartları da demokrasiyi bizim için adeta zorunluluk haline getiriyor. Bu sistem, zihniyeti ve kurumlarıyla uygulanmazsa, zulüm makinesi haline dönüşür. Her şeyden önce bünyesine uygun bir ortamda kök salıp göğe erer. Ya toplum tek milletden oluşmalı, yahut bir milletin ezici çoğuluğu bulunmalıdır. Çeşitli milletlerin yönetimde hak iddia etmeleri, demokrasi rejimi için ciddi bir handikaptır. Terör olayları zuhur edebilir, hatta bölünmelere sebep olabilir. Böyle durumlarda ancak o ülkede yaşayan değişik milletlerin saygı duydukları, hak ve adalet anlayışından şüphe etmedikleri bir hanedanla demokrasiyi tatbik etmek mümkünüdür. Tabii her halukarda toplumun cddi seviyede hürriyet terbiyesine sahip olması da gerekir. Bu ön şartlardan sonra demokrasiden söz edebilmek için o toplum açık hale getirilmelidir. Tabuların hakim olduğu, bazı düşüncelerin resmi görüş haline geldiği toplumlarda demokrasiden söz etmek mümkün değildir. Böyle durumlardaki demokrasi sahneye konulmuş oyun gibidir, her şey suflörlerine bağlıdır. Demokrasilerde bütün fikirleri tartışmak, faydalıyı faydasızdan ayırmak komuoyunun hakkıdır. Bir iktidar veya zümre, kamuoyuna nelerin nasıl tartışılacağını düzenliyorsa, ancak şunlar düşünülüp, tartışılabilir diyorsa, o ülkede kılık değiştirmiş diktatörlük hakimdir.Diktatörün her zaman başında taç elinde kılıç yoktur. O bazen hayat veren bir fikir, bazen büyük bir kurtarıcı, bazen millete yol göstericidir. Onun biricik özelliği dokunulmazlığıdır.

Demokrasilerde en büyük tehlikelerden birisi de bürokratlaşmadır. Bürokratlaşma, devlet çarklarının işleyişini durgunlaştırır, görevin kutsallığını kaybettirir. Bürokratlaşmanın virüsü alışkanlıktır, işler rutin hale geldi mi heyecan kaybolur. Halbuki heyecan, hizmeti ateşleyen baruttur. Heyecanını yitirmiş insanlar, devletin değişik kademelerine yayılırsa, büyük ümitlerle gelinen iktidar, bunların elinde ufalanıp yok olur. Müesseseler de tabulaştırılmamalı; işlevlerine ihtiyaç duyulduğu sürece varlıkları devam ettirilmelidir. Her dönemin ihtiyaçları başka başkadır, bu gün için lüzumlu olam müessese yarın için gereksiz olabilir. Miadı dolanlar kaldırılmalı, zuhur eden ihtiyaçları karşılayacak yenileri kurulmalıdır. Bu hem masrafları, hem de vatandaşı canından bezdiren kırtasiyeciliği azaltır. Hürriyet demokrasinin olmazsa olmaz şartıdır. Bu şart daha çok çıkar sağlamak için zümrelerin organize olmalarına da ortam hazırlar. Her zümre, pastadan daha fazla pay almak uğruna baskı grubuna dönüşür. Bunlarda birisi diğerine fark atarsa, ki değişik kuvvetler bütün zamanlarda dengede tutulamazlar, basın yayın organlarını elinde bulunduracağından da rejimi halktan koparır, oyuncağı haline getirir. Ağır grubun diğerlerini daha da pasifleştirmek amacıyla mücadele etmesi, bir kenara itilmiş halk için ayrı bir huzursuzluk kaynağı oluşturur. Demokrasinin gereği olan hukukkun üstünlüğü ilkesi, devletin bu türlü ihtirasların aracı haline girmesini engelleyemez. Zira hukuk kuralları sabit değildir; menfaat dengesine göre şekil alırlar. Demokratik rejimin sağlıklı olması ancak milletin vicdanına oturmasıyla mümkündür. Bu noktada milletin hak ve hürriyetlerini güvence altına almak için, halk vicdanının sesini dile getirmesi lazım gelen iletişim araçlarına sahip hakkının sınırlandırılması büyük önem taşır. Gözlerimizi demokratik rejimin kökleştirdiği ülkelere çevirirsek, bu gerçeği açıkça görürüz.

Demokratik sistem, devlet yönetiminin bir uzmanlık işi olduğundan bizi uzaklaştırmamalıdır. Günümüzde devlet hayatı çok komplite bir durum almıştır, daha da giriftleşeceği muhakkaktır. İlimler dev adımlarla ilerliyorken; onlara bağlı olarak teknik de baş döndürücü hızla değişmektedir. Savunmadan, eğitimden teknik gelişmeden iktisadi hayata kadar devlet düzenleyici rol oynuyor. Halkın oyuyla işbaşına gelen iktidarların dikkatlerinden bu işlerin uzmanlık gerektirdiği kesinlikle kaçmamalıdır. İktidar sahipleri; onların işbaşına getirdikleri bürokratlar, bilhassa kültür ve ilmin millet hayatındaki önemini kavramalıdırlar. Kültür ve ilim adına yapılanlar, halkın önünde bir baraj, bir otoyol gibi somut bir şekilde yer almayacağı için geniş kalabalıklar onu göremezler. Dolayısıyla yaklaşan seçimde iktidar sahiplerine oy getirmeyebilir; fakat iktidarlarını herşeyin üstünde tutanlar, biraz düşününce bunlara yeterince önem vermenin, milletin sonunu getireceğini idrak ederler. Millet kalmayınca iktidarda kalmaz, ikisinin yerinde karayel eser.

SELÇUK ARI

Devletin Yeni Rolü

Ulusal ve uluslararası düzlemde ortaya çıkan değişim parametreleri, devletin sadece temin eden (Provider) değil, kolaylaştıran (Facilitator) ve düzenleyen (Regulator) unsurlar olarak değerlendirilmesi gereksinimini doğurmakta ve devlet için yeni ve farklı roller anlamını taşımaktadır

İnsanlık tarihinin belirli bir aşamasında ortaya çıkan devlet, gerçekleştiği tarihsel ve toplumsal koşullara göre farklı biçim ve karakterler kazansa da temel bazı özelliklerini günümüze kadar koruyagelmiştir. Pek çok gelişmiş toplumlarda devlet, en önemli sosyal, ekonomik ve siyasi güç olarak kabul edilmektedir.

Günümüzde dikkatler devletin toplum hayatında oynadığı rol üzerinde gittikçe daha fazla yoğunlaşmaktadır. Küresel platformda ortaya çıkan ekonomik, sosyal ve siyasal krizler; ülkelere artık bir toplumun ortak buluşma noktasının sonsuza kadar, "Akıl dışı" bir devlet yönetiminin olamayacağını göstermektedir.

Bir çok sanayileşmiş ülke, "Parkinson Kanunu"na uygun olarak hantal bir şekilde büyüyen bir refah devletini sürdürmek ve vatandaşların devletten bekleyeceği kamusal hizmetler ve imkanlar arasında güç seçimler yapmak zorunda kalmaktadır. Devletin zayıflıklarına tepki duyan yerel ve uluslararası piyasalar, kitle örgütleri ve diğer kuruluşlar, devletin belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirme yeteneğini güçlendirmek için hükümet yönetiminde iyi yönetişim ve öteki değişiklikler konusunda giderek daha da ısrarcı olmaktadırlar. Hükümetlerin, sunduğu kamusal hizmetlerde daha fazla etkin olması yönündeki yoğun çağrılar, yol, sağlık ve eğitim gibi temel kamu hizmetlerini bile gerçekleştirilemediği bir çok gelişmekte olan ülkede kriz boyutlarına ulaşmıştır. Kişiler ve şirketler vergi ödemekten kaçınarak bozulan kamu hizmetlerine tepki göstermekte, bu da hizmetlerde daha fazla bozulmaya yol açmaktadır. Şüphesiz ki bu durum bir kısır döngüdür.



Bu nedenle, devletler, hükümetlerin geçmişte başarılı oldukları ülkelerde bile verilen hizmetlerin daha da etkinleştirilmesi yönündeki değişim taleplerine maruz kalmaktadır. Bu baskıların bir sonucu olarak, kamu kurumları değişen gereksinimlere adapte olmaya zorlanmaktadır. Devlet, bütçe açıklarını kapatmak ve gelir sağlamak yanında ekonomik etkinliği arttırmak çabası ile özel sektör ile rekabet halinde olduğu alanlardan çekilmekte ve ekonomik faaliyetlerini yeniden düzenlemektedir. Devletler bu süreçte, yürütme, yargı ve yasama organlarının rollerini tekrar tanımlamak ve performanslarını artırmak durumunda kalmaktadır.

Günümüz konjonktüründe piyasalar ve devletler birbirlerini tamamlamaktadır. Devlet, piyasalar için uygun kurumsal temellerin düzenlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca devletler tarafından oluşturulan kural ve politikaların içeriği kadar devletlerin güvenirliliği, kuralların ve politikaların öngörülebilirliği ve bunların uygulanmasındaki tutarlılık da aynı derecede önemlidir. Zayıf ve keyfi işleyişe dayalı devlet kurumları, genellikle önceden öngörülemeyen ve tutarsız uygulamalarla etkin olmayan bir devlet olgusu sorunsalını daha da karmaşık bir hale sokmaktadır. Önceden tahmin edilemeyen uygulamalar, piyasaların gelişmesine yardımcı olmak bir yana, devletin güvenirliliğini zedelemektedir. Son tahlilde bu türden uygulamalar beraberinde devlet ve piyasa aktörleri ile vatandaşları arasında kamu politikalarının etkinlik düzeyi üzerinde, "Çarpan etkisi" yaratıcı bir, "Güven açığı (trust deficit)" na yol açmaktadır.

Dünya genelinde kalkınma sürecinin farklı evrelerinde bulunan devletlerin toplumsal yapılarında önceki dönemlere göre daha belirgin ikili bir toplum yapısının ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. "İkili toplum yapısı", ıslah çabalarına rağmen, günümüz devletlerinin önde gelen sorunlu alanlarının başında gelmekte ve bu ikili yapının daha dengeli ve sağlıklı bir hale getirilmesinde etkin bir devlete duyulan ihtiyaç her geçen gün daha fazla hissedilmektedir. Geçmişte toplumların görece korumasız kesimlerine yönelik sosyal yardım programları ile yaygın sosyal güvenlik ağı, piyasa başarısızlıklarının yol açtığı eşitsizlikleri bir ölçüde dengeleyebilmiş ve sosyal risklere karşı bir nevi koruma sağlamıştı. Ancak günümüzde, yönetim kalitesizliği, yönetemeyen demokrasi olgusu ile ekonomik istikrar programlarına bağlı olarak, pek çok ülkede yaşam kalitesi düşmüş, bu türden politikaların mağdurları (kaybedenler), günümüzde Arjantin örneğinde olduğu gibi, şiddet kullanmayı kendilerine yöntem seçerek "Köktenciliğe (radikalizme)" itilmişlerdir. Oysa ki toplumlara geçmişte bu tür risklere karşı koruma sağlayan ulus-devletin hakimiyeti bu türden çevresel koşullardan dolayı aşınmaktadır. Tabiatıyla bu aşınma beraberinde kaotik bir ortam yaratma riskini de bünyesinde barındırmaktadır. Zira yoksulluk ve eşitsizlik, sadece politik istikrarı tehdit eden bir faktör değil aynı zamanda uluslararası rekabet açısından da önemli handikaplar oluşturan yapısal bir sorundur.

Kolaylaştıran ve Düzenleyen Devlet:

Günümüzde devletin işlevleri nitelik ve nicelik olarak farklılaşmış, etki alanı genişlemiştir. Ulusal ve uluslararası düzlemde ortaya çıkan değişim parametreleri, devletin sadece temin eden (Provider) değil, kolaylaştıran (Facilitator) ve düzenleyen (Regulator) unsurlar olarak değerlendirilmesi gereksinimini doğurmakta ve devlet için yeni ve farklı roller anlamını taşımaktadır. Çünkü değişen ekonomik ve sosyal yapı ile birlikte kamu yönetimini müdahaleci nitelikten arındırarak, kamu sektörünün rolünün düzenleyici ve denetleyici bir perspektife kavuşturulması, devletin küçülerek etkinleştirilmesi çabalarının temel felsefesini oluşturmaktadır. Bürokratik kurumların kaçınılmazlığı yanında, bu kurumların köklü değişimleri gerçekleştirebilecek bir araç oldukları da kabul edilmektedir. Etkili bir kamu yönetimi, birbirleri ile tutarlılığı sağlanmış stratejik yaklaşımları artık

Devletin Rolünü Sorgulatan Nedenler

Küresel platformda devlet tartışmalarının yeniden alevlenmesinin bir dizi nedene dayandığını ifade etmek mümkündür. Bu nedenler ana başlıklar halinde şöyle sıralanabilir:

1.Devletin ekonomide oynağı rolünün boyutlarını gösteren ve iktisat bilimi literatüründe "Kamu harcamalarının Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH)'ya oranının, özelleştirme uygulamalarına rağmen, yükselmeye devam etmesi,
2.Genişleyen kamu bütçeleri,
3.Önde gelen sanayileşmiş ülkelerin bir çoğunda refah devletinin içine girdiği mali kriz ve bunun neticesinde refah devletinin gerilemesinin toplumda yaratığı hoşnutsuzluklar,
4.Devleti küçültme politikalarının az gelişmiş ve gelişmekte olan bir çok ülkede yarattığı sosyal, ekonomik dengesizlikler ve dolayısıyla toplumda çöküntü ve sefaletin derinleşmesi,
5.Ülke ekonomilerinde görülen kronik istikrarsızlıklar,
6.Dünyanın çeşitli bölgelerinde yaşanan siyasi, ekonomik çöküşler ve bunların yarattığı kaotik ortam,
7.Başarısız devlet olgusu,
8.İnsanların değişen gereksinimleri ve artan beklentileri,
9.Liyakatten bağımsız olarak kayırma yoluyla istihdam yaratmanın devlete olan negatif dışsallığı, kamu bürokrasisinin politikleşmesi,
10.Kamu yönetiminin, performans açığından dolayı, değer ve saygınlık yitirmesi,
11.Kamu yönetiminde kökleşen yolsuzluk ve israf eğilimi,
12.Kamu yönetiminin, değişen çevresel koşullar karşısında, niteliksel (kalite) sorunları,
13.Devletlerin ekonomi politikalarını belirlemede uluslararası finansal piyasaların önceki dönemlere göre oldukça etkin bir rol oynaması,
14.Kamu hizmetlerinin sermayeye yüklediği finansman bedeli ile sermayeye dönük yararı arasındaki dengenin bozulduğuna ilişkin sermaye görüşünün giderek daha çok dile getirilmesi,
15.Özgür piyasa ve hakem devlet düşüncesi çerçevesinde şekillenen ekonominin de-regülasyonunu zorunlu kılan politikaların yaygınlaşması,
16.İhracata dayalı büyüme, daha fazla piyasa daha az ve iyi yönetişim esaslı devlet, serbest ticaret, gibi makro politika önerilerinin, "Ekonomik istikrar programları"nın geçerli normları haline gelmesi,
17.Bilişim teknolojilerinde kaydedilen ilerlemelerin finansal de-regülasyon sürecini hızlandırması ve bu suretle devletin finansal piyasalardaki etkisini azaltan politikaların uygulanmasının kolaylaşması,
18.De-regülasyon ve daha az hükümet müdahalesi yoluyla kamu sektöründe esnekliğin yaratılması talepleri,
19.Devletin daha önce üstlendiği birçok mali işlevin piyasaya bırakılması ile kamu maliyesinin hem hacim hem de nitelik olarak değişmesi ve etkisizleşmesi,

Şüphesiz ki bu başlıkların sayısı değişen bakış açılarına göre artabilir veya azalabilir.

Başarılı Bir Reformun Temel Bileşenleri

Küresel platformda başarılı bir devlet reformunu gerçekleştirebilmek için bazı temel bileşenlere sahip olmak gerekir. temel bileşenlerinden de bahsetmek yararlı olacaktır. Peki devlet kurumu özelindeki reform trendleri nasıl bir seyir izlemektedir? Günümüz dünya konjonktürü, ülkelerin tarihsel bir dönemecin eşiğinde bulunduklarına, yeni oluşumlara gebe bir dönem geçirdiklerine ve yeni bir eksene doğru evrildiklerine işaret etmektedir. Yeni dönemde bu eksenin değerlerini;

• Hukuk devletini hayata geçirmek, • Vatandaşı, toplumu, sivil toplum kuruluşlarını ve özel sektörü devletle bütünleştirmek, kamusal faaliyetlerde politika yapımından politikaların uygulamasına kadar geçen süreçlerde yönetilenleri de önemli bir aktör olarak kabul etmek, • Demokratik standartları geliştirmek ve bu suretle demokrasinin kalitesini iyileştirmek, • Sürdürülebilir bir kalkınma ve etkin bir devlet sistemi için iyi yönetişim temasını hayata geçirmek, •Piyasa temelli mekanizmaları kamusal süreçlere entegre etmek, • Sivil toplumu sürdürülebilir ekonomik ve sosyal gelişmenin önemli bir aktörü olarak görmek, sivil toplumun kökleşmesi için bu kurumun toplum hayatında oynadığı rolün önemini kabul etmek, • Siyasi mekanizmalarla idari mekanizmaların birbirlerinin türevi şeklinde ikame etmelerinin ve bu suretle bütünleşmelerinin önüne geçmek; ancak kamusla hizmetlerin etkinliğine yönelik daha sıkı ve daha yapıcı ilişki kurmalarına da olanak sağlamak, • Devlet yönetimine karşı duyulan ve gittikçe artan güven açığını, etkin ve vatandaşlarına karşı duyarlı devlet yaklaşımıyla, kapatmak, •Ulusal idari sistemin üzerinde küreselleşme çerçevesinde beliren uluslararası baskıları bir olgu olarak düşünmeye başlamak ve önlemlerini almak, • İdare içinde yatay ilişkileri güçlendirerek sorunlara kamu birimlerinin dar çıkarları (ve bunun doğurduğu kurumlar arası kavgalar) açısından değil de, sorunların kendi mantıklarını ön plana getirerek kamu kurumlarını bunların çevresinde birleştirmek, oluşturmaktadır. Ülkeler, yukarıda sayılan temel değerleri; artan bir talep ortamında, sosyal ve siyasal gelişmelere uyum sağlama, maliyet düşürme gibi hedefleri de gözeterek ve kısıtlı finansal kaynaklarla hayata geçirmek zorundadırlar.

daha çok gerekli kılmaktadır. Sorunları geçici tedbirlerle zaman yaymak değil onlara etkili ve kalıcı çözümler üretmek kamu yönetiminde başarı için şart olmuştur. 1990'lı yılların ilk döneminde kullanılan moda kavramlar "Makro ekonomik istikrar" ve "Yapısal reformlar" iken bu kavramlar günümüzde "İyi yönetişim", "Güven", "Meşruiyet", "Sosyal sermaye" ve "Etkin ve evrimli kurumlar"a dönüşmüş bulunmaktadır. Devletin, "Akıllıca özgürlük sağlayıcı bir örnek" sergileyip sergilemeyeceği, kendi sınırları dahilinde yaşayan insanları hangi yöntemlerle, nasıl bütünleştireceği gibi temel sorulara da cevap aranması gerekmektedir. Değişim ihtiyacının farkında olan birçok ülkede, ekonomik gelişmenin anahtar unsurlarını; • Koordinasyon ve kapasite anlamında güçlü, • Operasyonel işlemler yönünden verimli ve etkin, • Kararların uygulanması ve politika oluşturulması bakımlarından şeffaf ve, • Vatandaşlarına karşı sorumlu bir kamu yönetiminin geliştirilmesi oluşturmaktadır

Reformların Öncüsü Anglo-Sakson Ülkeleri

Dünya genelinde ülke uygulamalarına bakıldığında devlet reformu girişimlerinin öncülüğünü Anglo-Sakson ülkelerinin yaptığı görülmektedir. Denilebilir ki günümüz reform yaklaşımları bu ülke pratiklerinden esinlenmektedir. Özellikle, Anglo-Sakson ülkeleri olarak nitelendirilen İngiltere, ABD, Yeni Zelanda, Avustralya gibi ülkelerde son yıllarda yapılan çalışmalarla, kamu yönetiminin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için kapsamlı çalışmalar yapılmaktadır. Devlet reformu girişimlerinin zamana yayıldığı, yapılan reformların etki analizi yapılarak bir nevi yeniden yapılandırma çabalarının gelenekselleştirildiği de göze çarpan diğer hususlar arasındadır. Devlet reformu, ülkelerin gündemlerine genelde kamu yönetiminin ülke ihtiyaçlarını karşılayamadığı, ekonomik krizin derinleştiği ya da 11 Eylül saldırılarında olduğu gibi dışsal şokların yaşandığı dönemlerde daha çok ön plana çıkmaktadır. Sözgelimi, ABD'de yönetimin etkili ve verimli çalışması fikri, 1. Dünya Savaşı yıllarında belirgin olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Ülkede 1913 ve 1917 yıllarında ve ekonomik krizin yaşandığı 1929 yılında kısmi yeniden düzenleme çalışmaları yapılmıştır. 2. Dünya savaşının sonuçlandığı 1945 yılında, yaşanan ekonomik büyüme ve teknolojik gelişme, idari ve sosyal bünyedeki değişmeler Amerikan yönetim yapısının gözden geçirilmesi ve ciddi yeniden yapılanma çalışmalarında bulunulması gereğini ortaya koymuş bulunmaktadır.

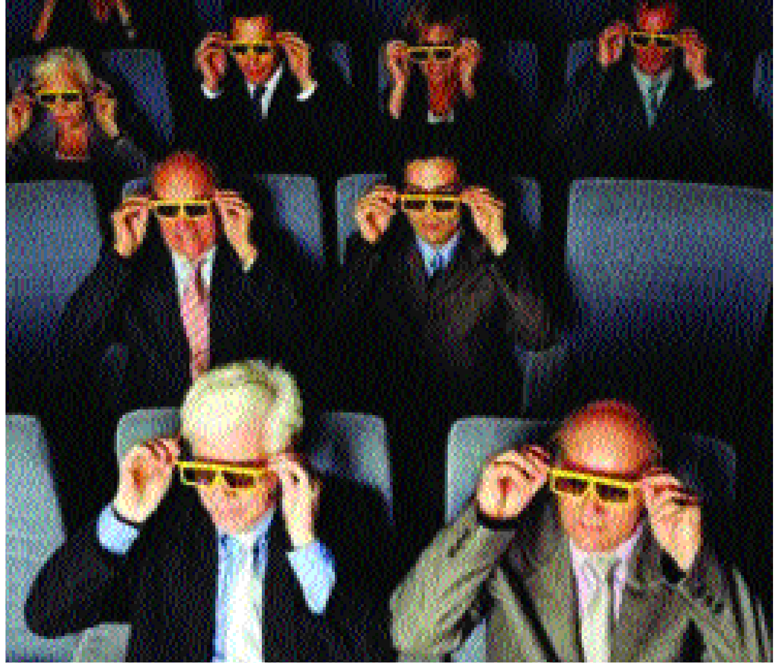
Bugün genelde devlet reformu özelinde de kamu yönetiminin yeniden yapılandırıldığı, geniş bir yelpazede aynı oranda olmasa da, hemen hemen her ülkede, benzer koşullardan dolayı görülmektedir. Yeniden yapılandırma aslında, dar anlamda yönetim sistemini aşan ve siyasal yapıyı da içine alan bir değişiklik anlayışına sahiptir. Bundan dolayı, siyasal ve idari kurumların görevlerinde, amaçlarında ve yapılarında önemli değişiklikleri öngörmektedir.

Devletin etkinleştirilmesi çabaları temelinde bütünsellikli bir siyasi programa ve bu konuda kararlılığı gösterecek iradenin oluşmasına

bağlıdır. Verimsiz, gizli ve dışa kapalı, maliyeti yüksek ve her şeyden önemlisi vatandaşlara etkin hizmet sunamayan, hantal devlet sisteminin ıslah edilmesinin ve bu suretle etkin bir devletin hayata geçirilmesi, bir bakıma iyi yönetişim modelinin ve bu modeli oluşturan unsurların kamu yönetimine egemen olmasıyla sağlanabilir. Zira iyi yönetişim esaslı bir model üzerinde kurgulanan devlet, işleyen bir devlet hüviyetine bürünecek ve yine iyi yönetişimin unsurlarından biri olan dürüstlük, zaman içerisinde vatandaşlar arasında eşitliği koruyan bir devlet mekanizmasının ortaya çıkmasına yol açacaktır.

Artık birçok ülke, hantal bir şekilde büyüyen devlet, kronikleşen kamu açıkları ve ekonomik istikrarsızlıklarla, vatandaşların beklentileri arasında güç bir seçim yapmak durumunda kalmıştır. “Devlet gerekli mi?” türünden soruların ötesinde “devlet ne kadar gerekli?” şeklinde bir sorunun rasyonel cevaplarının bulunması, etkin devlet yaklaşımında daha tutarlı bir açılım olarak değerlendirilmektedir.

Verili bir coğrafya ve zaman diliminde, teorik olarak, geleneksel iş yapma ve yönetme yöntemlerinden vazgeçilmediği ve böyle bir kurumlar sisteminin uygulanmasında ısrar edildiği durumda o devlet vatandaşlarına daha fazla refah ve mutluluk denkleminde yüksek hayat standartları sağlayabilir mi? Denebilir ki bir ülke saydamlık, hesap verebilirlik ve sorumluluk temelinde bir devlet yönetimine sahip olmasa da iflas etmez. Ancak etkin ve verimli bir devlet sistemi olmaksızın, sürdürülebilir bir ekonomik ve sosyal kalkınmayı gerçekleştirmek kolay olmayacaktır.



Uygulanan Reformların Ana Bileşenleri

Uluslararası uygulamalarda, “Kamu yönetimlerinin modernizasyonu” ya da “Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması”, devlet reformu projelerinin ortak temalarıdır. Dünya genelinde uygulanan devlet reformlarının bazı ana bileşenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Yeniden yapılandırmanın vatandaş ekseninde şekillendirilmesi; kamu hizmetlerinden yararlanan vatandaşların gereksinimleri ve kamu yönetiminden beklentileri konusunda devletin daha duyarlı politika izlemesi ve bunun gerçekleştirmenin kamu kurum ve kuruluşlarının birincil amacı haline getirilmesi,
- Kamu yönetiminde piyasa temelli çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanması,
- Stratejik yönetim anlayışının kamu yönetiminde uygulanması,
- Kamu yönetiminde performansa dayalı yönetim yapılarının oluşturulması, buna karşılık kamu kurum ve kuruluş yönetimlerinin daha zorlayıcı performans taahhütleriyle; sayıca az fakat daha etkili kontrollerle ve daha net ve sıkı hesap verme yükümlülüğüyle bağlanması,
- Kamu yöneticilerinin yönetsel ve mali konularda güçlendirilmesi,
- Kamu kurumlarının, rekabet güçlerini ve verimliliklerini artıracak biçimde yeniden yapılandırılması, kıt olan kamu kaynakları için, bütçe ödeneklerinden pay alma konusunda kamu kurum ve kuruluşları arasında rekabet ortamlarının yaratılması,
- Kamu yönetiminde klasik personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmesi,
- Bilişim teknolojisinden alabildiğine yararlanarak kamusal hizmetlerin daha hızlı, ucuz ve kaliteli üretilmesi,
- Sonuç odaklı yönetim anlayışının geliştirilmesi ve kural koyma hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesi.

Orhan ÖZTÜRK
Denizli Vali Yardımcısı / Çorum İskilip'ten Bld. Bşk Adayı

İnsanı Yaşat ki, Devlet Yaşasın

Vatan, vatandaşından daha önemli değildir, çünkü vatan bugün içine sığamadığımız coğrafya değildir sadece. Vatandaşına değer vermeyen yönetimler, vatanını yönetmek hakkını da ilel-ebed ellerinde tutamazlar. Yeni reform tasarısı, bu gerçeği dikkate alarak hazırlanmıştır.

"Devlet adaletten ayrılırsa reaya da itaatten ayrılır".
Nizam ül Mülk

Cevat Fehmi Başkut'un muhteşem eseri, 'Buzlar Çözülmeden' filmi geçenlerde TV'de yeniden gösterildi. Fikret Hakan'ın muhteşem oyunculuğunda geçen filmi hepimiz muhtemelen izlemişizdir. Tımarhaneden kaçan bir delinin yolu, tayini çıkmasına rağmen kardan yolları kapandığı için görev yerine gidemeyen bir kaymakamın ilçesine düşer ve esas kaymakamın o olduğu zannedilir. Deli, durumu anlayamayacak kadar deli olmadığı için yerine geçtiği kaymakamın görevini üstlenir ve olaylar bir kaymakamın macerası şeklinde başlar. İlçede daha önceki akıllı idareciler döneminde cereyan eden, ancak halkın ezilmesine, hakkaniyet ve adaletin ortadan kaybolmasına doğru giden süreç tersine işlemeye başlar ve bütün olumsuzluklara karşı bir mücadele süreci gelişir. Bozuk düzeni kabullenmiş halkın karşısında artık hiçbir yanlışlığa razı olmayan, bunlarla mücadeleye girişen, halka sevgi ve saygıyla yaklaşan, değer veren bir kaymakam tipi ortaya çıkar. Kendisine eski düzende uygulanan, ancak halkın ezilmesine, haksız yere sömürülmesine engel olamayan bazı kurallar hatırlatılmak istenince, "Mülga" diye bağırır. Bazıları bu, "Mülga" kelimesinin reform anlamına geldiğini ileri sürmektedirler.

Deli kaymakamın oluşturduğu adaletli ve insancıl düzen, halkta kendisine karşı bir sevgi ve saygının giderek artmasına yol açar. Aldığı destek, ilçede hakça ve adaletli bir idari düzenin katılımcı bir anlayışla kurulmasına yol açar, bütün fesatça hareketleri boşa çıkarır. Ancak karlar erimeye başlayıp ilçeye atanan esas akıllı kaymakam gelince deli kaymakama yol görünür. Yakalanıp geldiği yere geri gönderilmek istenince kaymakamlık binasının önüne toplanan halk, "Bizi bırakma" diye deli kaymakama sahip çıkışını gösterirken halka dönen deli kaymakam, "Size n'oldu, delirdiniz mi, size akıllı idareciler lazım, benim gibi bir deliyi n'apıcaksınız" der ve geldiği yere döner. Buzların kaplı olduğu bazı yerlere nadiren de olsa böyle deli kaymakamlar gelmekte, Zemheri'de ılık bir bahar gibi, adam gibi bir düzeni kurup daha sonra da buzların çözülmediği başka diyarlara gitmektedirler. Böyle bir deli kaymakamın Tokat'tan, Erzincan'dan , yakınlarda da Denizli'den geçtiği rivayet edilmektedir. Reformların aslında halkın hayatının zehir edildiği, insanca yaşama ortamının azaldığı ve akıllı idarecilerin başta olduğu ilçelerde deli kaymakamlara ihtiyaç duyulmaması, adam gibi bir devlet yönetiminin hakim olması için yapıldığı iddia edilmektedir. Her yöneticinin çalıştığı kuruma bir kıvam getirmesi elbette söz konusudur, ancak burada esas olan sistematik yetersizliklerdir. Bugüne kadar bu minvalde çok şeyler yapılmasına rağmen toplum birkaç iyi adamın gelmesine hala ihtiyaç hissetmektedir. Çünkü yapılan ve adına reform denilen düzenlemelerin aslında bir şeyleri değiştiriyormuş görüntüsü altında her şeyin aynı kalmasına yol açtığı inkarı gayri kabil bir gerçektir. Türkiye'de devletin icraat yapmaktan çıkmadığı, sadece politika belirleme, standartları koyma ve denetleme yapmadığı, malını mülkünü elden çıkarmadığı müddetçe iki karpuz bir koltuğa sığmayacak, iki yarım bir bütün etmeyecek ve deli kaymakamlara olan ihtiyaç hiç bitmeyecektir. Türkiye'de devletin esas görevinin hizmet etmek değil, hizmetin edilmesini sağlamak olduğu daha yeni anlaşılmakta ve gereğinin icrasına çalışılmaktadır. Türk kamu yönetim tarihinde birçok reform düzenlemeleri yapılmış, ancak bunların sonucu itibarı ile hiçbirisi halkın devletten aldığı hizmetin kalitesinin artışı gibi bir sonuca yol açamamıştır. Yapılan düzenlemeler, idari makamların icraatlarının şekil ve şemaili çerçevesinde kalmıştır.

Türk siyasetinin çağdışı ve kalitesiz kamu hizmetini düzeltmek adına yaptığı en önemli icraat ise kamu bürokrasisi, kadroları üzerinde oynama yapmak olmuştur. Her iktidar döneminde Resmi Gazete'de yayınlanan atamalar yoluyla siyasi iktidarın programını uygulamaya çalışması, halka yönelik hizmetleri artırması sağlanmak istenilmiştir. Kendi görüşündeki bürokratik atama operasyonları her iktidar döneminde önce valilerden, sonra emniyet müdürlerine, genel müdürlere, müsteşar ve daha alt kademelere yönelik olarak yapılagelmiştir. İşin ilginç tarafı ise siyasi partilerin kadroları ve teşkilatları da bu tür atamalar ile halkın dertlerini, seçmenlerinin taleplerini karşılayacağı gibi bir anlayışı kabullenmişlerdir. Bir iktidar döneminde hastane kuyrukları varken iktidar değişmekte, yetkililer değişmekte ancak hastane kuyruğu yine değişmemektedir. Demek ki siyasi ikti-

darların, kadroların değişmesi, yapılan düzenlemeler vs… problemi çözememektedir. Bu tür örnekler her kurum için geçerlidir.

Öyleyse problem nedir?

Problem halkına hizmet eden ancak bunu adeta bir lütuf olarak sunan, hizmet ettiği halkına değer vermeyen bürokratik sistemimizdir. Hizmet etmek ayrıdır, değer vermek ayrı... Halkına değer veren kamu yönetimlerinde örneğin bir Alman, İngiliz veya A.B.D.; ülkelerinde turist olarak yurt dışına giden vatandaşının başına gelen kaza sonrasında uçak, helikopter vs… göndererek onunla ilgilenmek, değil insanlarını hayvanlarının mezarlarını bile bir çiçek bahçesine dönüştürecek ortamları, iklimleri sağlamak gibi uygulamaları görmek mümkündür. Bu çerçevede sayısız örnek verilebilir. Halkına değer vermeyen, güvenmeyen bir devlet yönetimi, en ücra noktalara kadar merkeziyetçi bir yapıda her türlü düzenlemeleri yapar, bu çerçevede eksik olarak yaptığı şeyleri de daha sonra reform adı altında tamamlar. Yani esasında hiçbir şeyi değiştirmeden sanki her şeyi değiştiriyormuşçasına toplumunu oyalar. Bu esnada ise performansa ve çıktılara bakmadığı, eğer baksaydı yapılan her türlü düzenlemeye rağmen hiçbir problemin adam gibi çözülemediği görülürdü. Ölene kadar Katolik nikahı gibi tek imza ile garantili bir iş imkanının olduğu, işin, hizmetin değil işçinin, memurun vs… garantilerinin esas alındığı bir yapıdan ancak bu çıkar. Bütün inisiyatif hata yapmamak için kullanılmakta, görevi ihmalden dolayı işten atılmış tek bir memur bulunmamaktadır…

Kamu yönetimi reform tasarısı ise bu çerçevede değerlendirilmekten uzak, gerçekten adı üstünde reform denebilecek ve Türkiye'yi Kopenhag Kriterlerinden daha fazla etkileyebilecek bir tasarıdır. Çünkü bakanlıkların taşra ile icraat anlamındaki bağlarını tamamen koparmakta, yerel idarelere yanlış yapabilme imtiyazı da dahil olmak üzere güvenen bir yerinden yönetim anlayışını getirmekte, sivil kesimin kamu hizmetleri açısından daha etkili bir şekilde devreye girmesini sağlamakta, yerel nitelikli hizmetler için merkezi idarenin teşkilat kurmasını, harcama yapmasını yasaklamaktadır. Özelleştirme ve yerel ağırlığı ön plana alan bir yaklaşım bugüne kadar hiçbir reform tasarısında bu ölçüde yer alamamış, devletin icraatın içinden çıkması sağlanamamıştır. Çünkü hiçbir kamu hizmetini evrensel ölçülerde yapamayan bürokratik yapımız bu gerçeği görmek istememekte, toplumun bütün hizmetlerini bizzat kendi eliyle yürütmeye çalışma iddiasından vazgeçememektedir. Bu hususta ileri sürülen en önemli argüman ise sanki yerinden yönetim tarzı üniter yapıya ters zannedilerek ülkenin birliği, bütünlüğü, bölünme endişesi vs… olmuş, emperyalist ülkelerin ve uluslar arası şirketlerin ülkemizi ele geçireceği vs… olmaktadır. Çözüm ise girmeye çalıştığımız AB gibi uluslar arası yapılardan derhal çıkmamız, kendi içine kapalı, dışarıdan kopuk ancak halkına karşı efelenen bir sosyal, siyasal ve ekonomik yapı , krallıklar gibi Orta Doğu rejimlerine giden süreçler gösterilmekte, ölümü gösterip sıtmaya razı edilmeye çalışılmaktadır. Bu bozuk yapının Türkiye'yi getirdiği yer ise dış düşmanlarımızın talepleri ile halkın taleplerinin aynı noktaya gelmiş olmasıdır. Sanki biz Türkiye'yi çok iyi yönettik de gereksiz yere işimize karışıyorlarmış gibi IMF, Dünya Bankası gibi kuruluşlar, AB vs… haklılık payları da olmak üzere tenkit edilmektedir. Ancak sisteminizi daha insani esaslar üzerine oturtun, kendi halkınıza işkence etmeyin, yolsuzluklarınızı, mali sisteminizi düzeltin, üretiminizi gerekli hijyenik esaslara uygun olarak yapın vs… gibi dayatmaların haksız olmadığını, gururumuzu esas incitecek olan şeyin bu tür tenkitlere muhatap olmayacak düzenin kurulmamış, kurulamamış olması gerektiği son derece açıktır. Düştüğümüz hale bak!... Elin gavuru gerçek anlamda bizim halkımızı bizden daha fazla korur, kollar ve gözetir olmuştur. Türk toplumunun bürokratik sistemin elinde kaldığı bir yapıda insan hakları, evrensel hukuk, serbest ve rekabetçi piyasa denilen kavramlar ile tanışması süreci ne ölçüde söz konusu olabilirdi siz düşünün…. Kamu yönetimi reformu ile Türkiye'de insanına değer veren bir yapının kurulabilmesi süreci başlayabilecektir. Ancak kanun çıkarmanın ve bunu uygulamanın ya da uygulayamamanın ne olduğunu yakından öğrenmiş bulunuyoruz. Eğer bu kanun delinmeden çıkar ve uygulanırsa yerinden yönetilen Türk toplumunun problemlerini daha hızlı, sağlıklı bir şekilde çözebilmesi, uzaktan hükümet yerinden yönetim ilkesinin hayata geçirilmesi mümkündür. Ankara'daki bakanlık yapılanmalarının hiçbir problemi yumurta kapıya dayanmadan çözme arayışına girmediğini, ihale ve kadro düzenlemelerinden başka ciddi şeylerle ilgilenmediğini dikkate alırsak bu düzenleme hayati öneme haizdir. Türk kamu yönetimi maalesef nal toplama geleneğini terk edememiştir. Gidişat da bunun değişeceğini gösteren herhangi bir iradenin söz konusu olamayacağını göstermektedir. Türk kamu yönetimi, problemlerin ortaya çıkmaması yönünde tedbir geliştirme yeteneğini de kaybetmiştir. Gelecek körüdür. Toplumuna çok hizmet eden, Çünkü hizmet uğruna para harcanacaktır- ama değer vermeyen bir yapıdan başka bir sonuç beklemek de yanlıştır. Bunun sonucu ise bu toplumun geleceğinin kurbağanın haşlanması hikayesinde olduğu gibi yok olması, iddialarından, misyonundan ve vizyonundan vazgeçmesidir. Halbuki Anadolu coğrafyasının tecrübe ve birikimlerine bütün dünyanın ihtiyacı vardır. Bu toplumun sıradan bir toplum, varlığı yokluğu önemsiz bir devlet olmayı kabul etmeyeceği mutlaka görülecektir. Kamu yönetimi reform tasarısı, esasında hizmetin, hizmetin muhatabı vatandaşların garantisi olabilecek bir süreci başlatmaktadır. Vatanını vatandaşından daha önemli tutan anlayışın yerine kutsal olan vatandaştır, çünkü vatan bugün içine sığamadığımız coğrafya değildir sadece, vatandaşına değer vermeyen yönetimler vatanını yönetmek hakkını da ilel-ebed ellerinde tutamazlar gerçeğini dikkate alarak hazırlanmıştır. Bütün dünyayı düşman olarak görme paranoyasının da ne kadar yanlış olduğunu anlamak için gelişmiş bir Batılı ülkeye turistik seyahatin yeterli olduğu da ayrı bir husustur. Deli kaymakamlar, deli yürekler vs… yüzde 5- 10' dan fazla olmazmış. Esas olan akıllı yöneticilerin üstünde ve ötesinde yönetici aklın varlığıdır.

MAHMUT BALCI

Kamu Reformu Yasası, Şeffaf Bir Türkiye Projesi Olabilir

Bu topraklar üzerindeki sistem tartışmalarının cumhuriyetten önce de yapıldığı dikkate alınırsa Prof.Dr. Ömer Dinçer'in kamuyu yeniden düzenlemek üzere yürüttüğü çalışmaları herkesin iyi niyetle tartışması ve desteklemesi gerekir.

Birlikte yaşadığımız toplumun bir gemiye benzediği gerçeğini bilmeyenimiz yok sanırım. Muhtemel tehlikelerden gemide bulunan herkesin zarar göreceği dikkate alınırsa gemide seyahat edenlerin güvenliklerini emin ellere teslim etmeleri herkesi ilgilendiren bir sorumluluktur. Birçoğumuz, hayatın gerçekleriyle yüz yüze geldiğimiz andan itibaren toplumun karşı karşıya kaldığı sorunlarla ilgilenir ve çözüm getirilmesini bekleriz. Çünkü çözümsüzlük artık yavaş yavaş sağlığımıza, ruh halimize, kesemize, çocuklarımıza ve çevremize zarar vermeye başlar. Birçoğumuzun sanki kendisini birkaç yıl öncesine göre Türkiye'de devam eden sosyal ve ekonomik çözümsüzlüğün giderilmesi için neler yapılabilir sorusuyla daha fazla ilgilenmek zorunda hissetmesi iyi bir gelişmedir. Çünkü alevlenen ateş, etrafımızı sardıkça hepimiz bir mağduriyet yaşamış olacağız. İşte bu noktada mağduriyetin giderilmesi ve hayırlı sonuçlara imza atmak için sorumluluk üstlenmemiz gerekmektedir.

İstanbul Yüksek Ticaret ve Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Mezunları Derneği tarafından düzenlenen (Basının pek ilgi göstermediği), 'Kamunun Yeniden Yapılandırılması' konulu sempozyumu izleyince kendimi yukarıdaki cümlelerden hareketle bu yazıyı kaleme almak zorunda hissettim. Başbakanlık Müsteşarı Prof. Dr.Ömer Dinçer'in mimarı olduğu ve Türkiye toplumunun idari ve siyasi açıdan yeniden dönüşümü olacağı iddia edilen, "Kamu Yönetimi Reformu" üzerinde durmak gerekir, çünkü bu projeyle Türkiye'de taşların yerinden oynayacağını ve büyük tartışmalara yol açacağını, açması gerektiğini düşünüyoruz. Panele katılan Prof. Dr.Burhan Şenatalar, "İktidar ile muhalefetin bu yasa tasarısı üzerinde uzlaşmaya varması, Türkiye'nin uzlaşması olacaktır. Çünkü Türkiye toplumunun varolan maddi ve manevi değerlerinin tümü, kötü yöneten, israf eden, yok eden, gasp eden bir yönetim ve yönetici gurubunun baskısı altında nefes alamaz bir durumda bulunmaktadır" şeklinde konuştu. 3 Kasım 2002 seçimleriyle radikal bir değişime onay veren halkın beklentisi, bu değişimin devam etmesidir. Hepimiz biliyoruz ki Türkiye, köşe taşlarını elinde tutan, sadece kişisel çıkarlarını düşünen bürokratlara ve ihalelerden nemalanan iş adamlarının insafsızlığına terk edildiği zaman, sonuç savaştan çıkan bir ülkenin halini andıracaktır.

Kamu reformu yasasını hazırlayanlara göre bu yasa; israfa, yolsuzluğa, hantallığa, hastane kapılarında beklemeye, fakirliğe, eşitsizliğe, ayrımcılığa, istismara, iltimasa, olumsuzluklara son vermeyi amaçlıyor. O halde herkesin ve herkesimin bu yasanın getirilerini ve varsa olumsuzluklarını tartışması gerekir. Örneğin yasada eğitim ve sağlık hizmetlerinin yerel yönetimlere devrini öngörmesi, vatandaşın idarecilerden hesap sorması, merak edilen her bilgiye özgürce ulaşma hakkına sahip olması, bazı çevreler tarafından devletin üniter yapısına zarar verir düşüncesiyle karşı çıkılmaktadır. Neden acaba? "Karşılaştığımız birçok sorun, devletin yanlış yönetilmesinden kaynaklanıyor. Yerel yönetimlere fazla yetki vermek, devletin üniter yapısına zarar verecektir" diyen CHP Başkan Yardımcısı Onur Öymen'e bu ve benzeri endişelerinizde ne kadar tutarlısınız diye sormak gerekmez mi? Bu endişelerin abartılı olduğunu Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartlarını yakından inceleyen Prof. Dr. Ruşen Keleş'in, "Kamu hizmetlerini ancak kamu kuruluşları yapar şartı eskimiş bir görüştür. Türkiye'deki belediye kanunu Almanya'da Nazizmin, İtalya'da ise Faşizmin iktidarda olduğu dönem olan 1930 tarihinde yayınlanmıştır" demesi, hem kamu idaresinde acilen reforma gidilmesinin önemini, hem de endişelerin yersizliğini belirtmektedir. Kamuda yapılacak en önemli reformun öncelikle zihniyet reformuyla başlaması gerektiğini belirten Prof. Dr. Ömer Dinçer'in tezine, "İleriyi görmeyenlerin önlerinde hep sorunlar olacaktır" görüşüne her siyasetçi ve akademisyenin destek vermesi en iyi vatandaşlık hizmeti olacağı unutulmamalıdır. Dış dünyaya borçlanmış, kaynakları israf edilen, krizlerle iç içe olan, başarılı olanın cezalandırıldığı, yolsuzluğu bir siyaset tarzı yapanların egemen olduğu bir Türkiye'de yaşamak artık herkese zarar veriyor. Bu itibarla devletin efendisinin halk olduğunu dillendirmek, saydamlığın devlet işlerine hakim olmasını savunmak kaçınılmaz-

dır. Prof. Dr. Dilek Yılmazcan'ın ifadesiyle, "Kamu parasının şeffaf bir şekilde kullanılması siyasete de güveni artıracak ve israfları azaltacaktır". Böyle bir ülkede yaşamak için başka coğrafyalara gitmek yerine kendi evimize çekidüzen vermemiz gerekmez mi? Ne ilginçtir bu sempozyumdan bir süre sonra (Aralık 2003'ün son haftası) Pr. Dr. Ömer Dinçer'in Kamu Reformu yasasını bir basın toplantısıyla ilan etmesine saatler kala bazı çevreler Ömer Dinçer'i siyasal İslamcı olarak ilan ettiler. Mevcut sistemden nemalanan bu çevreler, çareyi çamur atmada ve değişime engel olmada buluyorlar. Her şeye rağmen şeffaf bir Türkiye'ye kavuşmak için gündeme getirilen tekliflerin herkes tarafından desteklenmesi bir zarurettir.

Kamu Reformunu Gerekli Kılan Gerekçeler

Kentleşmeyle birlikte vatandaşın karşılaştığı sorunların eziyet verici noktalara ulaşması, kent hayatının, insanların ruh ve sağlıklarını olumsuz yönde etkilemesi onları yeni arayışlara yönlendirdi. Vatandaşlarının seslerini bireysel ya da sivil toplum örgütleri aracılığıyla yükseltmeye yöneltmeleri, vatandaşın bu işe ne kadar önem verdiğini gösteriyor. Bir depremde, bir sel felaketinde, bir yangında perişan olan vatandaş, kendisine zor zamanlarda bürokratik engeller ve hantal yapısından dolayı yardımcı olamayan devlete neden vergi verdiğini, neden askerlik yaptığını sorgulamaya yönlendiriyor. Kamuda çalışanların yüzde 16'sının Ankara'da çalışan memurlardan oluştuğunu dikkate alırsak, çalışmadan vatandaştan toplanan vergilerle devletten maaş alan bankamatik memurlarının çoğalması, duyarlı vatandaşları haklı olarak rahatsız etmektedir. "Bugün git yarın gel" anlayışı giderek vatandaşı asabileştirmeye ve kendisine haksızlık edenlerden hesap sormaya yöneltmiştir. Milletimiz her ne kadar uysal ve itaatkar bir kültüre sahip olsa da dünyadaki değişim ve özgürlüklerin Türkiye'de de olmasını talep etmeye başladı. Son yıllarda yaşanan yolsuzluklar, halkın canını ve moralini çok bozmaya başladı. Çünkü yolsuzluğa konu edilen imkanlar ve yetkiler halka büyük külfetler getirdi. Kamu reformunu zorunlu kılan nedenlerden biri de hiç kuşkusuz vatandaşın kamu personelinden gördüğü ayırımcı ve aşağılayıcı uygulamalardır. Bu uygulamalar, kimi zaman bir eğitim kurumunda, kimi zaman bir sağlık merkezinde, kimi zaman da bir düşkünler yurdunda yaşanabilmekte. Anayasa ile garanti altına alınan hak ve özgürlükler, son yıllarda ideolojik takıntıları olan bazı bürokratlar tarafından vatandaşın aleyhine kullanıldı. Bir ülkenin vatandaşı, kendi hak ve özgürlüklerinin kısıtlandığı iddiasıyla ve acil çözüm istediğini dışarıdaki otoritelerden ve makamlardan talep etmesi gerçeği, varolan yasaların bu konulardaki yetersizliğinin ve kamu personelinin görev ve yetkilerini yanlış kullandığının birer belgesi olsa gerek.

Çözüm Ne ve Neler Olabilir?

Elbette birçok konuda olduğu gibi bu konuda da öncelikle bütün akademik çevrelerin iyi niyetlerle halkın istek ve çıkarlarını dikkate alacak günün ihtiyaçlarına cevap verecek niteliklere sahip araştırmalar ve tartışmalar yapmaları zorunludur. Yapılan bu araştırmaların öncelikle tartışılması gerekir. Özel dönemlerin hukukunu yansıtan kanun, yönetmelik ve genelgelere son verilmesi için aydınların ve siyasetçilerin olumlu tekliflerde bulunması gerekir.

"Her kuruluşun, her bakanlığın ve şahsın amaçlarının hizmetlerden kendi adına bir pay çıkarmak değil çalışmaların bütünlüğünü bozmayacak öncelikli ve yapılabilecek işler başlatmaktır. Yetki ve sorumlulukları paylaşmayı gerektirecek ortak iş yapma kültürünü geliştirmek, ayırımcı uygulamaları en aza indirmek, dünyadaki gelişmeleri takip etmek, iyi niyetle yola çıkmak ve korkulardan uzak durmak gerekir" diyen Prof.Dr. Ömer Dinçer'in içtenlikle gündeme getirdiği bu görüşlerin önemi artık anlaşılmalıdır.

Recep Yazıcıoğlu Örneği Unutulmamalı

Kamu Reformunu çok önceleri savunan, bu konuda yaptığı icraat ve görüşleriyle halkın büyük beğenisini kazanan rahmetli Vali Recep Yazıcıoğlu'nun sahip olduğu olumlu imajın herkese ışık tutacağını da belirtmekte yarar görüyorum. Recep Yazıcıoğlu'nun görüşlerini bir arada ilk kez kamuoyu ile paylaştığı, "Bu Sistem Değişmeli" (birey yayıncılık) isimli kitabından hareketle bazı tespitlerini sizlerle paylaşmak istiyorum.

Recep Yazıcıoğlu, 1989 yılında Tokat Valisi iken hazırladığı, "Taşra Yönetiminin Yeniden Düzenlenmesi" konulu çalışmasıyla başladığı kitabında devletin hantallığını, idarecilerin yaşadıkları gariplikleri ve tabii ki halkın bu gidişattan ötürü yaşadığı çaresizlikleri örnekleriyle birlikte önümüze seriyor.

"Türk yönetim sistemi ne dün, ne de bugün enine boyuna tartışılmamış, yönetim felsefesi yapılmamış, sistem mühendisliği kavramına teğet bile geçilememiştir." Bu görüş seksen yıllık cumhuriyet deneyiminin bile ciddi hazırlıklara dayanmadığını gösteriyor. Kurtuluş Savaşı yaşayan bir milletin önüne geçen idarecilerin öncelikli işlerinin ne olduğunu unuttuklarını, buna karşılık bu yöneticilerin asli görevi olmayan işlerle zaman kaybına yol açtıkları görülmektedir. Devlet işlerinin A'dan Z'ye bozulduğunu, adeta devletin çivisinin çıktığını sürekli haykırdı. Sık sık değişen iktidarlar, sadece yaslandıkları çevreleri memnun etmek için çalışan ve onlara yalakalık yapan, köşebaşlarını tutan bazı bürokratların sebebiyet verdikleri Türkiye'nin kötü yönetilmesinin faturalarının ağır yükünü halkın taşıdığını sürekli dile getiren Recep Yazıcıoğlu'na ne yazık ki halktan başka kulak veren olmadı. Tanzimata kadar kısmen yerel özelliğe sahip olan birçok vakıf, kurum ve kuruluşu, cumhuriyetle birlikte devlet kontrolüne geçmesinin beraberinde getirdiği boşluğun devlet adına hareket eden beleşçi, ihaleci, taşeron ve sahte kurtarıcılar tarafından doldurulması ülke yönetiminde onarılması zor yaralar açtı. Bu topraklar üzerindeki sistem tartışmalarının cumhuriyetten önce de yapıldığı dikkate alınırsa Prof.Dr. Ömer Dinçer'in kamuyu yeniden düzenlemek üzere yürüttüğü çalışmaları herkesin iyi niyetle tartışması ve desteklemesi gerekir.

OLCAY YAZICI
olcay@ekocerceve.com

Erdemli Devlet Adamı

Erdemli devlet adamı, sorumluluk duygusu taşıyan ve adâletle hükmeden kişidir. O ilhamını, Hz. Ömer'in, "Fırat kıyısında bir kuzu kaybolsa, Allah'ın bundan ötürü beni hesaba çekmesinden korkarım!" ifadesindeki vicdan muhasebesinden alır.

Erdemli devlet adamının özellikleri üzerine bir yazı inşa etmek için, söze Kitapların Kitabı ile başlamak gerekir: "Allah size, emanetleri ehil olanlara vermenizi, insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adâletle hükmetmenizi emreder." (Nisâ.58)

Adâlet timsali Hazret-i Ömer (r.a) "Amirin en kötüsü, halkı kötü yola sevk edendir!" buyurmuştur.

O Ömer ki, "Diçle kıyısında ayağı kırılan bir keçinin, köprüden düşüp ayağı kırılan bir oğlağın hesabı benden sorulur!" demiştir; devlet adamı olacaklara işin erdemini, sorumluluk duygusunu ne de güzel anlatır böylece. Şeyh Edebâli'nin, Osman Gâzi'ye vasiyetinde dillendirdiği, bütün dünya için adâlet ve saadet sırrını ifade eden sözleri asırlardır yankılanır dünyada: "Ey oğul! Beysin. Bundan sonra öfke bize, uysallık sana. Güceniklik bize, gönül almak sana. Suçlamak bize, katlanmak sana. Azizlik, yanılgı bize, hoş görmek sana. Kötü göz, şom ağız, haksız tenkit bize, bağışlamak sana. Ey oğul! Bundan sonra bölmek bize, bütünlemek sana. Üşengeçlik bize, uyarmak, gayretlendirmek, şekillendirmek sana. Ey oğul! Sabretmesini bil, vaktinden önce çiçek açmaz. Şunu da unutma: İnsanı yaşat ki, devlet yaşasın! Ey oğul! Yükün ağır, işin çetin, gücün kıla bağlı. Allah celle celâlühû yardımcın olsun!.." Bu düstur cari olduğunda, sadece bir ülkede, bir devlette değil, bütün cihanda sulh ve sükunet sağlanır ve o devlet o zaman "ebed-müddet" olma istidadını kazanır.

Eğer dünyamız hâlâ büyük acılar ve büyük sıkıntılar yaşıyorsa, bu sözlerin yönetimde rehber edinilmemesindendir. Yönetme ve hükmetme makamındaki bir adam, her şeyden önce, hükmü (buna o kişiyi her türlü kötülükten koruma ve kollama mesuliyeti de dahildir) altındaki bir nesne (eşya) değil, bir özne, "yaratılmışların en şereflisi/en güzeli" olduğunu, derunî bir idrakle kavramalı. Düğüm bundan sonra kolay çözülür. Muhatabı insan olan insan; tek kelimeyle insanca davranmakla yükümlüdür. Erdemli duruş, beraberinde itibarı, iltifatı değil, derin bir yalnızlığı, anlaşılmazlığı getirse de, hak bellediğin onurlu yolda sapmadan yürüyeceksin. Yalnızlık, ama kutsal yalnızlık olacak kaderin. Esrarını ve iç murakabesini kaybetmiş bir dünyanın Donkişot'u sayılsan da, dosdoğru yol üzere olmak erdemliliğin biricik nişânesidir.



Olmak ya da olmamak denilen hayatî mesele budur. Bunun için sufi kültürde kişiye, "Ol ya da öl!" denilmiştir. Erdemin, edebin, dürüstlüğün ve namusun, 'ara rengi, ara statüsü' olmaz. Kişi ya erdemlidir ya da erdemsiz. Ünlü İspanyol yazarı Servantes, şunu söyletir şövalye ruhlu Donkişot'a: "Yalnızlık, mânâ dünyası fetihlerinin ortak kaderi. Başkaları senin için ne düşünürse düşünsün, aldırma. Tanrı ne düşünüyor, ona bak!"

Doğu'nun mistik düşünürü Konfüçyüs ise, "Soylu insan, hak ve adâleti her şeyin üstünde tutar!" demiş. Bizim kültürümüzde böyle bir devlete, "kerim devlet" denir; devlet reisine de kâmil insan. Vatandaşını sadece besleyip, doyuran değil; aynı zamanda koruyup, gözeten, can ve mal güvenliğini sağlayan fâziletli/müşfik kudret.

Halka sevgi ve merhamet duygularıyla, lütuf meyilleri besle. Sakın biçarelerin başına kendilerini yutmayı ganimet bilen yırtıcı bir canavar kesilme!

Paradan Önce Erdem

Çiçero, "Salus populi supremo lex esto!" der, yani "Halkın gönenci/refah hâli, sevinci; genel manâda yönetimden hoşnutluğu; üstün hukuk/âdil ve eşit davranma üslûbu olmalıdır!" Erdemli devlet adamı karakterini dolaylı yoldan da olsa, İmam Gazâlî'nin siyaset tanımında bulmak mümkün: "Siyaset, insanlığı doğru ve düzgün şekilde idare etmek ve onları selâmete ulaştıracak doğru yolu göstermektir." Beethoven bile, "Çocuklarınıza erdemli olmayı öğretin" der; çünkü, "onları mutlu edecek olan para değil, erdemdir!"

Devlet adamlığı konusunda iki muhteşem örnek var. İkisi de, Halife Hazret-i Ömer'e

ait. İlki, bilindiği üzere âdâleti ile meşhur Hazret-i Ömer'in (r.a.) yönetme makamındaki devlet reisine rehber olacak o maruf sözüdür: "Eğer Fırat'ın kenarında bir kurt bir kuzuyu yese, hesabı Ömer'den sorulur!" Terkibinde bu idrak ve bu irfanın mündemiç olduğu, vicdanlı yönetici, faziletli devlet adamıdır. Tebaasına huzur ve mutluluk verir, tebaasının gönlünü kazanır. Ululuk ve üstünlük payesi bu müktesebatın/bu muhtevanın, bu adâlet ölçüsünün içindedir. Büyük devlet, erdemli yönetici bu cevherden neşet bulur; saçılır, ışık yayar insanına ve ülkesine. İkincisi, dillere destan o sarsıcı menkıbedir: Hani, yoksul kadın, çaresizlik içinde, çocukların açlığını yatıştırabilmek için, ocakta, içinde aş değil, taş olan bir kazanı sürekli kaynatır. Açlıktan ağlayan çocuklarına, "sabredin, yemek pişmek üzere" diye söylenirken, kapısı çalınır ve karşısına bir yabancı çıkar. "Ne yapıyorsun, bu kazanda ne pişiriyorsun?" diye sorar. Kederli kadın, durumu izah eder, aç ve perişan olduklarını söyler. Öfkeli ve sitemkâr bir sesle, "Gözleri kör olsun Halife Ömer'in!" der. Tebdili kıyafet içindeki Halife Ömer, müthiş şekilde müteessir olur bu beddua karşısında. "İyi ama, Ömer'in ne suçu var; nereden bilecek aç olduğunuzu!?" der. Kadının cevabı, yönetime tâlip bütün ricâli derinden yaralayacak niteliktedir: "Madem bilmeyecekti, ne diye Halife oldu!" Büyük bir suçluluk ve eksiklik duygusu altında ezilen Hazret-i Ömer, suçunu ya da ihmalini telâfi için gider ve erzak dolu bir çuvalı sırtına yüklenerek, getirip yoksul kadına verir. Kadından, Halifeyi bağışlamasını diler. Kıssadan hisse alabilenler için, tefekkür imkânı sağlayan ve sorumluluk şuuru aşılayan, çarpıcı bir menkıbedir bu.

Hazreti Ali'den Öğütler

"Hazret-i Ali'den Devlet Adamlarına Öğütler" kitapçığı da, faziletli devlet adamı bahsinde bilinen bir tavsiyeler risalesidir. "Vergisini toplamak, düşmanları ile savaşmak, halkına barış ve huzur, ülkeye kalkınma sağlamak için" Mâlik bin el-Hâris el- Eşter'i, Mısır'a vâli olarak atadığı zaman, müminlerin emiri Hz. Ali, ona bir dizi tavsiyede bulunur. Özetle şunları söyler: -Şimdi bilmiş ol, ey Mâlik, ben seni öyle memleketlere gönderiyorum ki, senden önce birçok hükümetler oralarda âdalet sürdü veya zulmetti. Sen vaktiyle nasıl evvelki valilerin icraatını gözden geçiriyorsan, halk da şimdi senin icraatını öylece gözetecek. O zaman senin onlar hakkında söylediklerini, şimdi de halk senin hakkında söyleyecek. (...) Onun için biriktireceğin en güzel azık, iyiliğe yönelik işlerin olsun. Heveslerine hâkim ol. Sana helâl olmayan şeylerde nefsine karşı sıkı dur... -Halka sevgi ve merhamet duygularıyla, lütuf meyilleri besle. Sakın biçarelerin başına kendilerini yutmayı ganimet bilen yırtıcı bir canavar kesilme!

-Sakın, 'Ben tam bir kudret sahibiyim, emrederim, itaat ederler!' deme. Çünkü böyle bir davranış, kalbin fesadı, dinin zayıflaması ve felâkete yaklaşma ile sonuçlanır. Şâyet elindeki kudret sana bir büyüklük ve tahakküm hissi verirse, hemen üstündeki Melekût'un büyüklüğüne şöyle bir bak. -Adâletten katiyen ayrılma. Şayet böyle yapmazsan, zulmetmiş olursun! -İşlerinin içinde öylesini ihtiyar etmelisin ki, hak hususunda en ortası, adâlet itibariyle en yaygını olsun; sonra halkın çoğunluğunun rızasını da, en çok sağlasın. Zirâ toplumun hoşnutsuzluğu karşısında şahısların rızası hükümsüz kalır; şahısların kızgınlıkları ise toplumun rızası içinde kaynayıp gider.

Uzak Tutulması Gerekenler

-İnsanlar hakkındaki bütün kin düğümlerini çöz; seni intikama doğru sürükleyecek iplerin hepsini kes. Sence açıklık kazanmayan şeylerin tümü hakkında anlamamış görün, şunu bunu gammazlayanın sözüne sakın çarçabuk inanma. (...) Sana müşavir olacakların en kötüsü senden evvel, şerli kimselerle işbirliği yapmış ve onların suçlarına ortak olmuş kimselerdir. Böyleleri kat'iyyen senin mahremin olmamalı. Çünkü bunlar cânilerin yardımcıları ve zâlimlerin dostlarıdır. (...) Alkışa ve yersiz övgüye müsamaha etmek, insanı büyüklenmeye sevk eder ve kibirlendirir.

-Bilmiş ol ki, vali/devlet reisi ile halk arasında karşılıklı güven ve iyi niyeti davet eden şey, valinin kendilerine hizmette bulunması, yüklerini hafifletmesi ve adâletle hükmetmesidir. O halde insanlar arasında iyi niyetin gelişmesini sağla. Zira seni zorluk ve sıkıntılardan, ancak onların iyi niyeti kurtaracaktır. Onlara yaptığın bu iyiliklerin mükâfatını sana karşı duyacakları güven ile görürsün. Onlara kötü muamele etmenin karşılığı ise sana duyacakları düşmanlıktır!

İşte, öykünmeci/taklitçi, kopyacı bir yenileşme sevdası ile, tecrübe edilmiş geleneği bir kalemde silmeye ve modernliği kalkan yapmaya çalışan köksüz yöneticilere sunulan ibret tablosu: -Memleketin yararına olan tedbirleri tesbit etmek ve senden evvel insanlara huzur, güven, doğruluk ve iyilik sağlaya gelmiş şeyleri devam ettirmek hususunda âlimler ve ârifler ile sürekli olarak görüş ve onlara danış. -Toplumda çeşitli kesimler vardır. (...) Devlet ancak bunların sayesinde ayakta durabilir. (...) Askerler ile vergiyi ödeyen sivil halkın her ikisinin de birbirlerinin işbirliğine ihtiyaçları vardır. (Adliye, Maliye ve Mülkiye.) Hakimler adâleti dağıtırlar, memurlar ise kamu hizmetlerini ifa eder ve vergileri toplar. -Şerefli bir geçmiş, güzel bir itibar ve iyi hallere sahip ailelerin mensupları ile devamlı ve yakın bir şekilde ilgilen. Şecaat sahibi ve yüksek meziyet sahibi kimselere iltifat et. Çünkü bunlar iyilikleri kendilerinde toplayan fazilet ve kerem sahibi bir topluluktur. -Memleketin imarına sarf edeceğin emek, vergi toplamaya harcayacağın himmet ve gayretten fazla olmalı. Zira ödeme gücü ancak ülkenin kalkınması ile elde edilebilir. Kalkınmasız vergi toplamak isteyen kimse, ülkeyi harabeye çevirir; halkı helâk eder; defteri de pek kısa zaman içinde dürülüp kapanır.

Kaçınılacak Hususlar

"Bir de, sakın kendini beğenme. Sakın, nefsinin sana hoş gelen cihetlerine güvenme. Sakın yüzüne karşı övülmeyi isteme. (...) Sonra sakın halkına yaptığın iyilikleri, onların başlarına kakma; yahut yaptığın işleri mübalağalı gösterme; yahut kendilerine verdiğin sözden

dönme. Çünkü başa kalkma, iyiliği bitirir; mübalağa hakikati söndürür; Görevlendirdiğin kimselerin açığa çıkmış kötülüklerine karşı senden beklenen hareketten habersizmiş gibi davranma. Aksi takdirde başkasının yerine, cezaya sen maruz kalırsın.

Nihayet, finale yaklaşırız. Öğüt gittikçe etkisini artırır: "Hiddetine, gadabına (öfkene), eline ve diline hakim ol. Bunların hepsinden korunabilmek için de, badirelerden geri durup şiddetini tehir et ki, öfken geçsin de, irâdene sahip olabilesin. (...) Şimdi senin üzerine gerek olan, senden evvelkilerin sana ulaşan âdil hükmünü; yahut isabetli olan tutumlarını yahut Peygamber (s.a.v) Efendimizden gelmiş bir haberi yahut Kitabullahtaki bir farîzayı hatırda tutarak, bu gibi meselelerde bizden gördüğün hareket tarzına uyabilmen ve şu emirnâmemde bildirdiğim ve ileride nefsinin arzularına kapılmanı mazur göstermemekliğin için elimde sana karşı sağlam bir hüccet/delil bildiğim, hükümleri tatbike çalışmandır." *(Kaynak: Hz. Ali'den Devlet Adamlarına Öğütler/Advises of Ali(r.a) for Statesmen-Seba Neşriyat-Metnin ilk çevirisi Mehmet Akif Ersoy tarafından, 1959'da Diyanet İşleri Reisliği tarafından neşredilmiş. Son metin ise günümüz Türkçe'si ile yeniden yayınlanmıştır.)*

Kutadgu Bilig'den Seçmeler

Yusuf Has Hâcib, Türk kültürünün temel kök-metinlerinden olan "Kutadgu Bilig"de (Mutluluk Veren Bilgi) devlet adamlığı üzerine yüzlerce öğüt yer alır. Evvelemirde "devletli"ye kulağına küpe edeceği bir çift söz söyler Has Hâcib; der ki: "Ey devletli, sen bu boş devlete güvenme; ey nâmlı, sen bu devlete inanma!" Hâcib'in sözlerinden ders alan alır. Henüz uyanamamış olanlar için, devamı var bu sözün tabii ki: "Akar su, güzel söz ve devlet, bunlar durmadan, yorulup-dinlenmeden, dünyayı dolaşır. Saadete inanılmaz, o vefasız ve dönektir; yürürken, hemen uçar, ayağı kaygandır!"Devlet adamlığı, bir dengeler sistemidir. Dengeyi bozacak en küçük bir hareketten kaçınmak gerekir. Yoksa ne mi olur? Cevabı yine "Kutadgu Bilig"de var: "Bak, bu üzerinde oturduğun tahtın üç ayağı vardır; ey gönlümü doyuran. Üç ayak üzerinde olan hiçbir şey bir tarafa meyletmez; her üçü düz durdukça, taht sallanmaz. Eğer üç ayaktan biri yana yatarsa, diğer ikisi de kayar ve üzerinde oturan yuvarlanır (...) Hangi şey yana yatarsa eğri olur; her eğrilikte bir kötülüğün tohumu vardır (...) Bak benim tabiatım da yana yatmaz; eğer doğru eğrilirse, kıyâmet kopar! Ben işleri doğruluk ile hallederim; insanları, bey veya kul olarak ayırmam." Çünkü der, Has Hâcib, "Ey hükümdar gayret et, kendin iyi ol; beyi iyi olursa, halk da iyi olur."

Devletin Bekası İçin...

Kutadgu Bilig'de devletin bekası üzerine, şu sarmal hikâye anlatılır: "Memleket tutmak için çok asker ve ordu lâzımdır. Askeri beslemek için de, çok mal ve servete ihtiyaç vardır. Hazinenin bu malı elde edebilmesi için, halkın zengin olması gerekir. Halkın zengin olması için de, doğru kanunlar konulmalıdır. Bunlardan biri ihmal edilirse, diğer dördü de kalır. Dördü birden ihmal edilirse, beylik çözülmeye yüztutar!" "Ey hükümdar, bu saltanatın uzun sürmesini istersen, şu birkaç işi yap, birkaç işi de bırak. Adâletle iş gör, buna gayret et; hiçbir zaman zulüm etme; Tanrıya kulluk et ve onun kapısına yüz sür. "Ey hâkîm devlet adamı, kötü teâmül koyma; kötü kanunlarla dünyaya hükmedilmez. Bir kimse kendi zamanında kötü teâmül vaz'ederse, kendisinden sonra kötü bir nâm bırakmış demektir. Bir kimse iyi kanun vaz'edip bıraktı mı, adının ayakta durmasını sağlamış demektir. Ey hükümdar, dikkat et, kendini şaşırma, aslını unutma, bunu daima aklında tut ve düşün." Sözü namus ve şahsiyet bilmek, erdemli devlet adamının belirleyici vasıflarındandır. Bunun için, şöyle beddua eder Yusuf Has Hâcib, eserinin bir yerinde: "Verdiği sözden dönen bey, hiçbir zaman büyüklüğe ermesin! Yalancı ve öfkeli insan hiçbir zaman dünyaya hâkim olmasın!" Sonra da, idraki acıtıcı çetin soruyu sorar: "Yalancı ve hasis kimse, nasıl halka beylik/reislik edebilir?" "Sen bu kadar halkın yükünü yüklenmiş bulunuyorsun; uyanık ol, gâfil olma ve düşünerek hareket et. Bir sürü aç kurt senin etrafına toplanmıştır; ey kahraman hükümdar, koyunları iyi muhafaza et. Memlekette bir kimse bir gece aç kalırsa, onu Tanrı sana soracaktır; gözünü aç. Ey hükümdar, bugün sen bir meşâle gibi yanıyorsun, fakat bunun ışığı başkaları içindir; ey temiz kalpli insan. (...) Ölüm gelip, kapıyı çalarsa; ululuk, büyüklük ve bütün bu beyliğin hepsi burada kalır!" "Halk bozulursa, onu beyler düzene koyar; eğer beyler bozulursa onları kim düzeltir?" "Tavrın doğru ve hareketin temiz olsun; yoldaşın akıl ve müşâvirin bilgi olsun.!" "Sen halkın seçkinisin, hareketin de seçkin olsun; düşüncen ve sözün dürüst ve doğru olsun. (...) Eğer bu beyler iyi hareket ederse, bütün memleket bin türlü sevinç ile dolar. Beyler kötü hareket ederse, kötüler kuvvetlenir, iyi an'âneleri bozarlar."

Erdemli devlet adamını riyaset ustalığı ve fazilet beyanı, insanlar arasında sağladığı eşitlik ile ölçülür bir bakıma. Bunun içindir ki, Gustave Le Bon, "Eşitliğin olmadığı yerde, haksızlık baş kaldırır!" der. Yani huzur ve sükûnetin yerini kaos ve kargaşa alır. O toplum ise, büyük Türk âlimi Farâbî'nin tarifiyle, rotasını yitirmiş "şaşkın cemiyettir"; o artık ne yaptığını, nereye gideceğini bilemez.

Bir milletin uyanışını işleyen "Beyaz Zambaklar Ülkesi"nin yazarı Grigory Petrov, dirayetli devlet adamı portresi çizerken, aslında işin erdemine de işaret eder:

''Millet içinde her büyük adam bir büyüteç, bir yakıcı cam gibidir. O kendi şahsında milletinin en iyi kuvvetlerini, bütün dehasını toplar. Ama gökyüzü puslu ise, havada güneş ışınları yoksa, hiçbir yakıcı cam bir kar tanecigini bile eritemez, bir damla suyu bile ısıtamaz. Büyük adam, bir kahraman, daha çok bir yıldırıma benzer. Halk yığınları ise içinden yıldırımın çıktığı buluta benzer. Bulutlar doygunsa yıldırım parlar. Bulutta elektrik yoksa ondan yıldırım çıkmaz. İşte milletler de böyledir. İçinde büyüklük, kahramanlık öğeleri varsa ondan büyük adamlar çıkar. Halk yığınları soğuk, nemli puslardan ibaret-

se, hiçbir gün ondan şimşek çaktıramaz."

"Hayat bir hikâyeye benzer" der Seneca, "Önemli yanı, eserin uzun olması değil, iyi olmasıdır." Bu sözden ilhamla, devlet de, ikbal de geçici bir saltanattır; mühim olan o makamda uzun zaman kalmak değil, hayır ile anılacak işler yapmaktır. Bundan ötürü, İbnülemin Mahmud Kemal İnal, "Semere-i hayat, hayır ile yâd edilmektir!" demiş.

İbn Haldun ve Devlet

Meşhur tarihçi, sosyolog, filozof, siyaset ve devlet adamı İbn Haldun, "Devlet" isimli eserinde, özellikle, insanlığın kalkınması yolunda siyasetin önemine işaret ederek, kalkınmanın önündeki en büyük engel olarak, zulmü yani âdil olmayan uygulamaları gösterir.

"Devlet", kimilerine göre iktidarın, kimilerine göre kudretin kaynağı; kimilerine göre ise adâletin ve erdemin kaynağıdır. Mühim olan, bir devlet adamının seçimini, "erdemden"/dürüstlükten yana yapmasıdır. İbn Haldun, devletin güçlü olmasını, bir "inanca" bağlar. Çünkü, "eğer kalpler asılsız, sahte arzulara ve dünyevî olana çağrılır ise, insanlar arasında rekabet baş gösterir, ihtilaf ve uyuşmazlık ortaya çıkar." Devlet reisi ile devleti oluşturan kişiler çatışmayı değil de, uzlaşmayı, yani fazileti seçerlerse, işte ancak o zaman o ülkeye huzur ve esenlik gelir. Şöyle izah eder bunu ünlü tarihçimiz: "Kalpler hakka döner, dünyayı ve asılsız, sahte olanı terk eder ve Allah'a yönelirse, maksat ve (yöneten ile yönetilenlerin) hedefleri aynı olur. Böylece rekabet (ve çatışma) sona erer, anlaşmazlıklar azalır, güzel bir yardımlaşma ve dayanışma ortaya çıkar. Egemenlik ve otoritelerinin alanı genişler ve devlet, büyük bir güç kazanır." İbn Haldun, ilmî olarak ortaya koymuştur ki, "devlet ancak hamiyet (insanda bulunan din, millet, vatan, soy ve aile sevgisi ve daha bir dizi mukaddesleri koruma, gözetme hissiyatı) üzere kurulur ve yaşar!" "Devlet" adı verilen kudret, saltanat ve ardından gelen sefahat/çözülme/bozgun dönemleri üzerinde duran İbn Haldun, devlet kurduktan sonraki zevk ve eğlence sürecini ise



şöyle izah eder: "Milletler, devleti ancak çalışarak ve isteyerek elde ederler. İstemenin ve çalışmanın ulaştığı son nokta, zafer ve devlettir. Hedefe ulaşıldıktan sonra, bu uğurda ortaya konan çabalar da son bulur. (...) Neticede, rahatlığı, zahmet ve yorgunluğa tercih ederler."

Aynı amaç uğrunda, hep birlikte izzet ve şan peşinde koşan uzlaşmış kişilerden oluşan devlette, eğer kişi/reis/lider tek başına öne çıkarsa, İbn Haldun'a göre hem erdemin dışına çıkılmış, hem de devletin çöküşüne kapı aralanmış olur. Bundan sonrasını şöyle izah eder: "Fakat içlerinden biri şan ve izzetin tümünü kendi şahsında toplayınca, o kimse diğerlerinin (devletin yükselmesi, bekâsı, şanı-şerefi yolundaki. O.Y.) gayretlerini kırar, onları otoritesi altına alır; mal ve serveti sahiplenerek, onları (öteki devlet ricali ile birlikte tebaasını da) mahrum eder. Bunun üzerine, (Neden cesur ve erdemli olması gerektiği konusundaki, psikolojik, sosyal ve ahlâkî istinat noktası yıkıldığından dolayı. O.Y.) diğerleri de, düşman ile savaşmak hususunda tembellik gösterir. Akabinde itibarları sarsılır, güçleri zayıflar, zillete rıza eğilimi gösterirler...

Haldun, "Siyaset-i medeniye" kısmında, daha çok filozofların dillendirdiği "Erdemli Kent"ten söz eder. Tabii ki, "Erdemli Kent" (Medine-i Fâzıla: Faziletli Şehir), dürüst ve erdemli idarecilerden, ahlâklı fertlerden oluşan şehirdir. Filozofların üzerinde durduğu bu tür erdemli kent çok ender olarak bulunur ve inşası oldukça uzak bir ihtimaldir.

İbn Haldun, eserinin sonunda, "devlet yönetimine ilişkin kaleme alınan en güzel öğüt" diye tarif ettiği Tahir b. Hüseyin'in, oğlu Abdullah'a yazdığı öğüt-mektubu örnek verir. Abdullah, Halife Me'mun tarafından Rakka, Mısır ve yakın çevresine vali tayin edilmişti. Bu uzun mektubun özeti, devlet adamının adâletli, ölçülü, sevgiye dayalı ve erdemli olmasına dairdir. Mektubun bir yerinde, "Sakın ben hükümdarım, istediğimi yaparım!" deme, ihtarı yer alır, ki bu söz, devlet adamlığının özeti niteliğindedir. (Kaynak: İlke yayınları, İslâm Klâsikleri serisinden "Devlet"-İbn Haldun)

Maverdi'de Devlet Anlayışı

Abbasi İmparatorluğu'nun siyasî bunalım ve kriz yaşadığı bir dönemde, Basralı bir âlim olan Maverdî tarafından kaleme alınan "Devlet Yönetimi" ilkeleri, teorik olarak devlet yönetiminin temellerini oluşturur. Mevcut siyaset düşüncesi, bu siyasî birikime dayanmaktadır. Tam ismi Ebü'l Hasan Ali b. Muhammed olan, el-Maverdî, ilk İslâm siyaset teorisyenlerinden sayılır. Maverdî, eserine şu cümlelerle başlar: "Bütün hakimler, şu kararda görüş birliğine varmışlardır: 'Yüce Allah, kendi mülkü olan yeryüzünde iktidar verdiği, mahlukatın ve kullarının yönetimini emanet ettiği kimselerin bu değerli nimete karşılık halkı en güzel şekilde yönetmeleri gerekir. Yüce Allah, yönetimle ilgili olarak Hazret-i Dâvut'a (a.s.) şöyle demektedir: 'Ey Davut! Seni (bir peygamber ve böylece) yeryüzündeki halife kıldık: Öyleyse, insanlar arasında adâletle hükmet, boş arzu ve heveslere uyma, sonra onlar seni Allah yolundan saptırır.' (Sad/26) Bir başka bilge diye, Aristo'dan şu sözleri aktarır Maverdî, 'Devlet Başkanı, Allah'ın yeryüzündeki vekilidir. Bu yüzden aslın (Allah'ın) emirlerine muhalefet eden vekilin, işleri düzelmez!'" Liderin istenmeyen durumları bahsinde uzun izahlara girişir ve halkına zulmeden lider hakkında şunu der: "Halk, kendilerine zulmeden liderlere süre tanımaya devam eder. Ne zaman ki bu zu-

lüm, içinde yaşadıkları evlere ve inançlarına dokunmaya başlar, işte o zaman liderin sonu yaklaşmış demektir." Zorba bir devleti ise, zorba bir hareketin devireceğine dikkat çeker.

Maverdî'ye göre zenginlik temeli üzerine kurulan devlet aslında, zayıf temelli bir devlettir. Çünkü, meşhur atasözüdür: "Seni bir şey için seven, o şeyin bitmesi ile senden yüz çevirir!" Yani devletin sürekliliği ve sağlamlığı, erdem temelli olmasıyla mümkündür. Maverdî, burada devlet felsefesi ile bilinen Eflatun'dan şu tesbiti nakleder: "Devlet, adâlet ve korku ile başlar. İşleri yola girince, ilgi ve korku hüküm sürer. Yıkılmaya başladıklarında ise ilgi ve yağcılık egemen olur."

Adil yönetimin dayandığı 4 temel unsur ise sevgi, korku, adâlet ve eşitliktir. Tabii ki, bütün bunlar, erdemli insanın gözeteceği hassas noktalardır. Yani işin önü de, sonu da erdeme dayanıyor, erdem ise hesaba çekilme şuuruna. *(Kaynak: Maverdî, Devlet Yönetimi, İlke yayınları.)*

"Devlet Başkanının Nitelikleri"

Tam adı, Abdurrahman b. Nasr eş-Şeyzerî; Maverdî, Gazâlî, İbn Hazm gibi İslâm siyaset bilimcilerinin entelektüel birikiminden istifade eden siyasî bir şahsiyettir. Evvel emirde, âdil devlet başkanının "toplumsal bir ihtiyaç" olduğunu söyler. Çünkü, ona göre, "Adil bir devlet başkanının yönetiminden mahrum olan ülke, okyanusun ortasında fırtınaya yakalanıp, yolcuların hayatlarından ümit kestikleri kaptansız gemiye benzer."

Şeyzerî, "Devlet Başkanının Nitelikleri" isimli eserine şu sözlerle başlar: "Haberin olsun ki, Halkın adâletli yönetime olan ihtiyacı, kıtlık içinde perişan olan bir toplumun, bol yağmura olan ihtiyacı gibidir. Toplumlar âdil yöneticinin idaresi altında, kendisini sulayan yağmurla yeşeren toprak gibi canlanır, hayat bulur. Hatta âdil yöneticilerin toplumlara olan faydası, suyun onlara olan faydasından daha çoktur..." Şeyzerî, devlet başkanında mutlaka bulunması gereken özellikler arasında "ahlâk"a önemle işaret eder. Ki, zaten erdem denilen şey de, ahlâk esaslı bir muhtevadır.

Ana Özellik Ahlak

Şöyle der Şeyzerî: "Ahlâk, övülen, iyi ve güzel davranışlar bütünüdür. Devlet başkanı, adâlet temelli bir yönetimi başarıyla uygulayabilmek için, ahlâkî erdem ve fâziletlerle donanmak durumundadır. Ahlâkın siyasetteki önemi için şöyle denilmiştir: 'Siyaseti güzel olanın, başkanlığı devamlı olur.' Haberin olsun ki; Ahlâk, devlet başkanlarında bulunması zorunlu dört özellikten biridir. Devlet başkanı, övülen ahlâkî davranışları kendinde toplayamazsa, yönetiminde aksaklık ve bozulmalar ortaya çıkar. Aşağıdaki söz bu gerçeği dile getirir: 'Ahlâk, aklın göstergesidir. Ahlâkı olmayanın, aklı da yoktur. Aklı olmayanın ise siyaseti, siyaseti olmayanın da, iktidarı yoktur.'



Bazıları da şöyle demiştir: 'Tevrat'ta okudum: Soyluluk, insanı süsleyen ziynetlerin en güzelidir. Soylu olmak karakterli olmaya, karakterli olmak akıllı davranışlara, akıllı davranışlar da ahlâklı olmaya bağlıdır.'

Bazı filozoflar da demiştir ki: 'Ahlâk, devlet başkanının koruyucusudur. Onun zulüm yapmasını engeller, bilgiye yönlendirir. Halkı zorluk ve sıkıntıya sokmaktan sakındırır, şefkat ve merhametle davranmasını sağlar. Bu sebeple devlet başkanı ahlâkın üstünlüğünü kavramalı ve ahlâk sahiplerine değer vermelidir." Şeyzerî'ye göre, ahlâklı devlet adamının iki temel prensibi vardır. Bunlar, bilgiyle donanmak ve arzuları terk etmektir. Eğer, "Devlet başkanı ihtiras ve tutkuların esiri olmaktan korunabilir, zararlı özlem ve arzularını frenleyebilirse, doğru siyaset, akıl aynasında ona görünür." *(Kaynak: Şeyzerî/Devlet Başkanının Nitelikleri, İlke Yayınları)*

"Ahlak, Demokrasiden Daha Önemli"

Yaşadığımız çağdan bir isim olan sanatkâr Timur Selçuk, bir söyleşide şu tesbiti yapmıştı: "21.yüzyıl emek ile sermayenin değil, ahlâklı ve ahlâksız insanların mücadelesi olacak!"

İşte hadise bu kadar net. Şu iyi bilinmeli ki, dünyayı kurtaracak en önemli sermaye, servet değil, ahlâk sistemidir. Ana mesele, paraya/makama sahip olmak, fakat esir olmamak meselesidir! İnsanı kıymetli ve izzetli kılan, erdemli muhtevasıdır; yığdığı servetin büyüklüğü değil.

"Olmaya izin ver, olmaya yardımcı ol!" der filozof Heidegger. "Olmak" (iç olgunluk) kemâle erme, Batı düşüncesinde de, Doğu düşüncesinde de, erdeme tekabül eder. Bunun en derin analizini İbn Arabi'de de, Erich Fromm'da da bulmak mümkün. Erdem, bir yönüyle de ahlâkla ilişkilidir. Ahlâk, yani mânevî müeyyide endişesiyle/korkusuyla, aşırı/sapkın fiillerin dizginlenmesi, insanın azgınlığını terbiye eden iç sansür. Muhasebe ve murakabe idraki. Haddi aşmama şuuru. Vicdan denilen gözle görülmez mücerret cevher. Fransa Devlet Başkanı J. Chirac bunu için, yakın zamanlarda yaptığı bir konuşmada, "Ahlâk, barış ve demokrasiden daha önemlidir!" demişti. Erdemli insan,

erdemli toplum, erdemli dünyayı yeniden inşa edebilmek için ilk adım, bozulmamış zamanlara; sosyal, siyasî ve ahlâkî sapmanın ilk kavşağına/ilk kırılma noktasına, o 'çatallı yol ağzına' geri dönmek gerekir.

Eğer Doğu menşeli tefekküre peşin hükümlü bir itimatsızlığınız varsa, o zaman Batılı cins kafaların dediklerine kulak vermelisiniz. İşte size yadsıyamayacağınız cins bir Batılı düşünür: E.F. Schumacher! Bakınız ne diyor, bozulmalara karşı bir çıkış önerisinde bulunurken: "En önemli görevimiz, bugün yürüdüğümüz çıkmaz yoldan geri dönmemizdir!"

"İçinizden insanları hayra çağıran, iyilikle emredip, kötülükten sakındıran bir topluluk bulunsun. İşte onlar gerçek kurtuluşa erenlerdir." (Al-i imran/104) Sonuçlarına katlanmak şartıyla, isteyen istediği kıymeti/kıstası referans alabilir. Erdemli devlet adamı demek, tabii ki iradesiz ve hükmetme gücünden yoksun idareci, demek değil. Despot ve acımasız olmamak şartıyla, elbette otorite gerekli. Ölçüyü ünlü mistik feylesof Pascal'ın sözlerinde aramak gerekir: "Kuvvete dayanmayan adâlet âciz, adâlete dayanmayan kuvvet ise zalimdir!" Demek ki, dünyadaki, toplumdaki sosyal-siyasî dengenin sihirli kelimesi: Adâlet!

Erdemli toplum isteği, bir taassubun değil, tam aksine yenileşme, ilerleme, zaman ötesine ulaşmanın itici dinamiği, ahlâkî ivmesidir. Bir Çin atasözü bu durumu çok güzel anlatır: "Bir yerde küçük insanların gölgesi çok büyümüşse, bilin ki, orada güneş batmak üzeredir!"

" Kılıç Kullanan, Kılıçla Ölür "

Siyaset bilimcisi Maurıce Duverger, erdem yerine, erdemsizliği/şiddeti ve zorbalığı yol ve yöntem edinenler konusunda, İncil'den "Kılıç kullanan, kılıçla ölür!" sözünü ödünç alarak şunu söyler: "Zor kullanarak başa geçen diktatörlerin çoğu, gene zora boyun eğerek devrilirler!"

Bir de, Montesquieu'ye kulak verelim: "Her şeyin sonunda âdil bir mahkemenin bulunacağı inancı, toplumda en büyük güven duygusunu sağlar."

Çağları atlayıp, günümüze geldiğimizde, Prof. Dr. Nazif Gürdoğan da, sağlıklı bir toplum için erdeme dikkat çekerek, şöyle diyor:

"Ekonomiden politikaya, eğitimden sağlığa kadar her alanda erdem, aşırı uçlarda değil, orta alandadır. Erdem gibi, adâlet ve başarı iyi ile kötünün, yoksulluk ile zenginliğin ve korku ile ümidin orta yerindedir. İki uç arasındaki 'altın oranı' tutturabilmek için, öncelikle iç dünyanın zenginleştirilmesi (erdemin şiar edinilmesi. O.Y.) gerekir." İnsanı yönetmek bir sanattır. Vukuf, karizma ve vizyon gerektirir. Bunun için, Eflatun, "Kendini idare etmesini bilmeyenler, yurttaşlarını yönetmek iddiasında bulunamazlar!" demiş. Bizim geleneğimizde, özetle, "Eden, bulur!" denilmiştir. Ruhî bir şahsiyet olan Gurdjieff, bakınız bu ilahî dengeyi nasıl izah ediyor: "Diğer insanlara yardım elini uzattığınızda, siz de mutlaka yardım görürsünüz. Belki yarın, belki de yüz yıl sonra, ama mutlaka. Doğa, borcunun bedelini ödemek zorundadır. Bu bir matematik yasadır ve bütün hayat da, matematikten ibarettir."

Maddî hazlara düşkün, aç gözlü; azgın ve mistik duyarlıktan, şiirsel incelikten yoksun, katı/dünyevî Amerikan hayat tarzından/telâkkisinden gına getiren ve düşlerin güzelliğine sığınan romantik şair Edgar Allan Poe, lâdinî dünyanın yabancısı olduğu uhrevî öz ve sezgiler hakkında şunu söyler:

"İnsanın içinde, modern felsefenin dikkate almak istemediği bir güç var. Bu isimsiz güç (ruhî cevher/mistik enerji) bilinmedikçe, pek çok insanî fiil açıklanamaz."

İnsanı üstün kılan ve "emirlikten", "eminliğe" yükselten aşkın muhteva, hiç şüphe yok ki, erdem donanımıdır.

"Vicdan, Yasalarla Olmaz"

Özgün bir üslupla, insan psikolojisini derinlemesine analiz eden Prof. Dr. Doğan Cüceloğlu, vicdan-erdem-iç denetim konusunda, sarsıcı tesbitlerde bulunarak, şöyle diyor: "İçselleştirilmiş değerin bizdeki adı vicdandır. Okumuşunda vicdan yok. Bizdeki aydının aldığı müfredat malumata yöneliktir. (cevhere, ahlâkiliğe ve erdeme değil. O.Y.) Beynin sol yarım küresine yönelik bir eğitim alır. Toplumda en güçlüler vicdansızlar. Neden böyle bir durum oluşturuldu? Biz, din baskısından kurtulmak ve laik düzene geçmek isteyen bir düşünce içindeyiz. Bu nedenle eğitimciler değerleri hep din kaynaklı gördüler. Dinden kurtulmak için, değerleri işin içine almadılar. (Bu) Çok büyük bir hataydı. Çünkü, değerler din kaynaklı olabildiği gibi, tamamıyla yaşamdan gelen, yaşam felsefesinden gelen kaynaklardır. Toplumun olduğu her yerde, değerlerin olması lâzım. Vicdanın hâkim olmadığı toplumda, insanların birbirine güven duyması mümkün değil. Yasalarla vicdan olmaz. Güvenin oluşmadığı bir ülkede de, ekonomik refahı uzun süre ayakta tutmak mümkün değil. Bunlar artık konuşulmalı, insanlar düşünmeli. Açık seçik şunu söylüyorum, Türk kültürü (buyurgan sistem demek istiyor. O.Y.) hasta. Su hastaysa (kimyası bozuksa, kirlenmişse. O.Y.), eninde sonunda balık da hasta olur. (Sistemin vicdanı yoksa, fertlerin de olmaz, denilmek isteniyor. Bu gizli, sembolik dil kullanma mecburiyeti bile, sistemin adâleti ve fazileti hakkında yeterli ip uçları veriyor zaten. O.Y.) Balık hasta diye, kabahati sürekli balıklara bulmak, bilgece (erdemli, saygın) bir tavır değil. Suya bak!" (Fertler kötü ise, onları kötülüğe iten başat erke bak, onun tavrını sorgula! Balığı öldüren su ise, ferdi kötüleştiren de, zorba devlettir. O.Y.) (Hürriyet'te yayınlanan bir söyleşiden.)

İşte haysiyetli bir münevverin, 'erdemsizliğe' ve 'devlet despotizmine' karşı çıkışı, taassuba muhalif duruşu; isyanı ve bir mânâda -toplumun vicdanı olması hasebiyle-, özgürce yükselttiği sosyal-çığlık! Siz ey, toplum mühendisleri, hâlâ bu çığlığa, bu aydın sorgulamasına ve baştan beri işaret edilen cihanşümul "fazilet vurgusuna" duyarsız kalmaya devam edecek misiniz?

ZEMÇİ ZÜBEYR SOMUNCU
zemci@ekocerceve.com

Siyasetnameler ve Nizamül-Mülk'ün Siyasetnamesi

Siyasetnameler, daha iyi bir devlet yönetiminin sağlanması ve devlet adamı olunması gayesi ile devlete ve idarecilere nasihat maksadıyla kaleme alınmış eserlerdir. Bunların en meşhuru, yarım asra yaklaşan devlet tecrübesiyle Selçuklu Veziri Nizamül-Mülk'ün yazdığıdır.

Siyasetnameler ile alakalı önemli bir çalışma Agah Sırrı Levent'e aittir. Levent, makalesinde Siyasetname kavramı üzerinde durmuştur. Hangi eserlerin, "Siyasetname' ve benzeri isimleri taşımasına rağmen bu kategoride olmadığının da tahlilini yapmıştır. Buradan hareketle Arapça, Farsça ve Osmanlıca "Siyasetname"leri tesbit etmiş, müellifleri ile birlikte zikretmiştir. Siyaset kavramı, onun tabir ve tahlilleri ile "Bir nesneyi dikkatle gözetmektir'. Vali ve hakim olmak, halkı gözeterek yönetmek, bu yolda gereken tedbirleri almak, anlamları bu esastan çıkmıştır. Daha sonraları hükümet işleri, politika, diplomasi yerine de kullanılmıştır.[1] Siyasetnameler, daha iyi bir devlet yönetiminin sağlanması ve devlet adamı olunması gayesi ile devlete ve idarecilere nasihat bağlamında kaleme alınmış eserlerdir.[2]

Siyasetnameler üzerine yapılan çalışmalarda bu eserlerin şu ortak yönleri tesbit edilmiştir: Devleti idare edenler, adil, bilge, ölçülü, akıllı, tevazu sahibi, cömert, dürüst, zulmü önleyen, danışarak karar veren ve liyakatı esas alan bir yöneticiler olmalıdır.[3]

Nizamül-Mülk Kimdir?

Siyasetname denilince ilk akla gelen Nizamül-Mülk'tür. 1018 – 1092 yılları arasında hayat süren Nizamül-Mülk, devlet teşkilatı başta olmak üzere askeri ve adliye sisteminde yaptığı düzenlemeler ve yenilikler ile daha sonra kurulan Türk devletlerine de örnek olan bir sistem sunmuştur. Horasan'da Tus şehrinin Nukan kasabasında dünyaya gelmiştir. Babası kasabanın idarecisi olup onun nezaretinde iyi bir eğitim almıştır. Hayatı incelendiğinde 12 yaşlarında hafız olduğu anlaşılmaktadır. Fıkıh ilminin yanı sıra edebiyat ve hitabette de üstün bir seviyeye erişmiştir. Son derece sade ve anlaşılır bir üslup ile kaleme aldığı Siyasetname'si (diğer adı Siyer-ul Muluk) bu ustalığının aşikar bir delilidir. Zamanla yeksek bir edebi zevk ve idari kabiliyete ulaşan Nizamül-Mülk, 1083 senesinde Sultan Alparslan'ın vezirliğine terfi etmiştir.



Yarım asra yaklaşan devlet idaresindeki tecrübesini Sultan Melikşah'ın işareti ile fasılalar halinde kağıda döken Nizalmül-Mülk, bir çok araştırmanın konusu olan "Siyasetname" adlı eserini dünya siyasetine kazandırmıştır. İdarecilerin yönetimlerinde hata yapmamaları için kaleme alınan siyasetnameler içerisinde Nizamül-Mülk'ün "Siyasetname" si iki açıdan önemlidir. Birincisi muhtevası itibari ile kendi sahasındaki telifattan içerik olarak çok yüksektir. İkincisi, taşıdığı sosyolojik değerdir. Zira Nizamül-Mülk Büyük Selçuklu İmparatorluğu'nun başta devlet idaresi ve siyaseti olmak üzere, mali, içtimai ve askeri yönlerini anlatan, kültürel yapısını da kapsayan bu eserin müellifi olmuştur. Onun devlet idaresi ve toplumun yapısı hakkındaki kendi görüşleri "Siyasetname'nin içeriğinin şekillenmesinde etkili olmuştur. Onun 74 yıllık ömründe 40 sene devletin önemli kademelerinde başta vezirlik (29 Sene) olmak üzere idarecik yapmış olması eserinin önemini daha da artırmaktadır.[4]

Ekonomik, sosyal, askerî, siyasi, idarî ve iç-dış olmak üzere birçok konuyu içeren Siyasetnamelerde, bilhassa devlet idarecisinin karizma ve şahsiyetinin kemaline büyük önem verilmiştir.

Nizamiye Medreseleri'nin Kurucusu

Siyasetnameler üzerine yerli ve yabancı birçok ilim erbabı araştırma yapmış, günümüz yönetim ilkelerine ışık tutacak, temel teşkil edecek, "Devlet adamı olma" bilgilerini gün ışığına çıkarmıştır[5] Yazımızın temelini teşkil eden Nizamül-Mülk'ün kendi adı ile anılan eğitim merkezleri, "Nizamiye Medreseleri"nin gelişimine önemli katkı bulunması da bu tür araştırmalara vesile olan hususlardandır. Basra, Merv, Nişabur, İsfehan, Belh, Herat ve Amül'de kendi adı ile maruf medreseler ve kütüphaneler kurmuş, ilmi çalışmaların yanı sıra ahlaki ilerlemeye de büyük katkı sağlamıştır. Buralardan Gazali gibi, Kuşeyri, Abdullah-ı Ensari, Pezdevi, Serahsi, Ebu İshak Şirazi, Cüveyni ve Şehristani gibi emsalsiz şahsiyetler, büyük fikir ve ilim adamları mezun olmuştur. Turtuşi'nin (1059 – 1131)

Siracü'ül –Mülk adlı eserinde kaydedildiğine göre Nizamül-Mülk medreseler ve diğer kültür faaliyetleri için sultanın hazinesinden yılda 600 bin Dinar sarfetmektedir. Ünlü veziri çekemeyen bazı şahsiyetler bu konuda Melikşah'a ikide bir gidip harcanan bunca para ile (600.000 Dinar) ordu kurulsa Konstantiniyye feth olunurdu diyerek Sultan'ı bilge vezirin aleyhinde kışkırtmaya çalıştılar. Bu muhalifler nedeni ile Nizamül-Mülk'e konuyu tahkik için açan Sultan'a dahiyane cevap veren ünlü vezir şöyle demiştir: "Sultanım! Ben, esir pazarlarında satılsa 5 dinar bile etmeyecek yaşlı bir kimseyim. Sen de savaşçı, güçlü bir Türk gulâmı olarak satışa çıkarılsan belki 30 dinar edersin. Dünyadaki maddî değerin bu kadardır. Zevklere dalmış ve arzularına esir olmuş bulunduğundan ahirette de Allah huzuruna taat ve ibadetlerden ziyade günah ve isyan ile çıkacaksın. Düşmana felâketler yağdıran ordun seni ancak iki arşın boyu kılıçtan ve 300 arşına bile erişmeyen okları ile bu kadar mesafe koruyabilir. Ben ise senin hem dünya, hem de ahiretini düşünerek, senin için bir ilim ordusu kurdum"[6] Bu sözler karşısında Melikşah çok etkilenmiş ve Nizamül-Mülk'ün bu tedbirli öngörüsünü takdirle karşılamıştır. O dönemde devletin gücünün sadece para, silah ve asker sayısında gören o zihniyete karşı tecrübeli vezirin tutumu, bu medreselerden yetişen yukarıda adı geçen zevat hatırlandığında, ne kadar da arifane ve ferasetli ve dahi isabetlidir.

Nizamül-Mülk'ün Siyasetnamesi Üzerine Çalışmalar

Nizamül-Mülk'ün "Siyasetnamesi'nin Türkçe tercümeleri de bulunmaktadır. Farsça aslı da defalarca neşredilmiştir. Değişik dillerde de "Siyasetname" ile alakalı çalışmalar yapılmıştır. Erbabının üzerinde hem fikir olduğu konu "Siyasetname"nin en eksiksiz halinin Süleymaniye Eski Eserler Kütüphanesi , Molla Çelebi Kitapları Numara 114'de bulunan nüshasının olduğudur[7] Siyasetnameyi kimlerin neşrettiği konusunda Dergah Yayınları tarafından neşredilen "Siyasetname" adlı kitapta tafsilatlı bilgi bulmak mümkündür. Kitap, Süleymaniye Molla Çelebi Kitaplığı'ndaki nüshayı esas alan M. Atlan Köymen[8] ve M. Müderrisi Çihardihi'nin[9] neşirlerinden istifade edilerek hazırlanmıştır. Diğer taraftan Timaş yayınları da Nizamül-Mülk'ün Siyasetnamesi'nin neşrini okurlarının istifadesine sunmuştur.[10]

Siyasetname'nin Bölümleri

Ekonomik, sosyal, askerî, siyasal, idarî ve iç-dış olmak üzere birçok konuyu içeren Siyasetname, bilhassa devlet idarecisinin ve onun yönetimindeki diğer devlet erbabının karizmasına ve şahsiyetinin kemaline büyük önem vermiştir. Nizamül-Mülk eserini Melikşah'a otuz dokuz başlık altında sunmuş, daha sonra ilaveler yaparak elli bölüme çıkarmıştır. Kitapta konular dört ana unsurla desteklenmiştir. Bunlar;



1) Hikayeler (Halifeler, İran kralları, emirler ve sultanların uygulamalarını örnek olarak göstermektedir.

2) Kur'an-ı Kerim'den ayetlerle görüşlerini desteklemektedir.

3) Peygamber Efendimiz, bazı sahabeler ve islam büyüklerinin görüşleriyle kitabında dikkat çektiği konunun önemini güçlendirmektedir.

4) Şahsi tecrübesine dayanarak dile getirdiği yönetim anlayışı.

Nizamü'l-Mülk, emrinde bulunan Selçuklu idari mekanizmasını tahlil ederek zamanın inanış ve düşünüşlerine uygun en iyi devlet uzmanının nasıl olabileceğini ve başarılı bir yöneticinin neler yapması gerektiğini anlatmaya çalışmıştır.

Siyasetname incelendiğinde kitap bir bütün olmakla birlikte bazı konulara daha çok bölümler ayrılmıştır. Devlet idarecisi ve hükümet ile alakalı bölümler 22 fasıldır. "Hace" olarak da adlandırılan Büyük Selçuklu Veziri bu bölümlerde hikaye ya da hadislerle görüşlerini dile getirmiştir. Devlet idarecisi ve devlet yönetimi ile alakalı olarak toplam kırk hikaye, on tane de hadise yer vermiştir. Siyasname'de Doğu anlatı geleneğinin karakteristik özellikleri kendisini göstermektedir[11]

Nizamü'l-Mülk'e göre, devlet idarecisi (kendi döneminde hükümdar) bütün memurlarına halka iyi davranmalıdır. Adalet ve tarafsızlığa önem veren ünlü vezir, devrin gereklerine göre talimatnamelerin hazırlanmasının yerinde olacağını vurgulamıştır. Bir çok bölümde devlet idarecisinin uyanık olması gerektiğinin altını çizen "Siyerulmuluk" sahibi, görevlerin aksatılmamasının da devletin idaresi açısından çok önemli bir vazife olduğunu zikretmektedir.

Devletin bürokratları ve memurları ile alakalı olarak bilgilerin ve uygulama esaslarının tecrübe edilmiş bilgilerle okuyucuya sunulan bölüm 9 – 10 fasıl olarak kaydedilmiştir.Burada 16 kadar hikaye ve bir de hadis-i şerif ile konunun tafsilatı sağlanmıştır.

Siyasetnahe'den Siyasetçilere

- Devlet yönetiminde söz sahibi olan, aceleci tavırlardan sakınmalıdır,
- Halkla münasebeti iyi kurmalı, halkın şikayet ve dertlerini kendisine ulaştırabileceği bir sistem kurmalıdır.
- İyi yönetimin temelinde adaletli olmak yatar. Cesaret ve cömertlik, iktidar sahibini daha da güçlü kılar
- Halkın durumunu yakından takip etmeli ve onların durumundan bi haber olmamalıdır.
- Atayacağı devlet adamları sabırlı, sebatkar, azimli, cesur, cömert, alçak gönüllü olmalıdır.
- İdareciler, kıskançlık, kin, şahsi çıkar sağlama, hasislik ve iki yüzlülükten sakınmalıdır.
- Devlet yönetiminde söz sahibi olan ülkenin işlerini herkesle konuşmamalı, sır tutmasını bilmelidir.
- Büyük işlerde istişare etmeli, bu konuda ehil danışmanlara sahip olmalıdır.
- Memleketin sınırlarının durumunu yakından takip etmeli, ülke içinde ve komşu devletlerde olan bitenden zamanında haberdar olacağı bilgi toplama ağına sahip olmalıdır.
- Zamanın gelişmeleri ve şartlarına göre gerekli ıslahat tedbirlerini almalıdır.
- Devlet işlerinde tecrübe sahibi insanları gözetmeli, hata yaptıklarında onları herkesin içinde kırmamalı, yanlışlarını düzeltirken gönüllerini hoş tutmalıdır.
- İşleri ehline verirken ihanet etmeyecek insanları seçmelidir.
- İlim erbabını hoş tutmalı, ilmi inkişafın gelişmesi için gerekli desteği vermelidir.

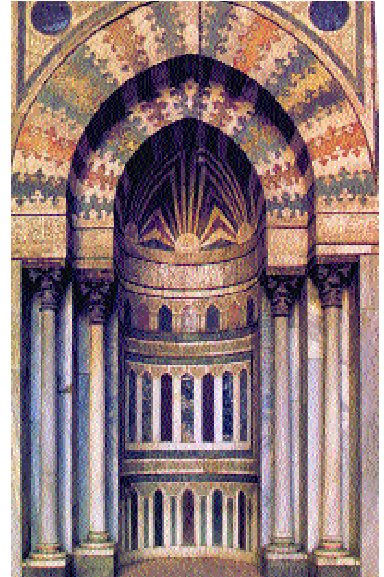
Bilge Vezir, devlet idarecisinin-idarecilerinin salahiyetli makamlara getireceği bürokratların burada kişisel kazanç ve çıkarlarının olmaması gerekliliği üzerinde durmaktadır. Bunun yanı sıra mezkur kişilerin görevlerini gerektiği gibi ifa edip etmediklerinin takip edilmesinin gerekliliğini hatırlatmaktadır. Yönetimdeki en mesul olarak gördüğü Padişaha yönelik öğütlerini dile getirirken makam verilecek kişilerde tecrübe aranmasının ve üretken insanların seçimi konusuna dikkat çekmeyi ihmal etmemiştir.

Nizamül-Mülk eserinde elçiler ve devletin güvenliği konularına da yer vermiştir. Zira eserini kaleme aldığı dönemde ülkelerin coğrafi sınırlarındaki değişiklikler çokça olabilmektedir. Yabancı elçilerin göreceği muamelenin temsilcisi olduğu ülkenin padişahına yapılmış olacağına atıfta bulunmaktadır.

Uzak memleketlerdeki gelişmelerden haberdar olmanın ve dış istihbaratın önemine değinen Nizamül-Mülk bunu eserinde[12] özetle dile getirirken yeni gelişmelerden anında haberdar olmayı özellikle vurgu yapmıştır: "Dünyanın dört bir köşesine iş adamı, gezgin, misyoner, ilim adamı (ilaç türleri arayan eczacı) ve miskin kılığında casuslar göndermelidir. Bu kişiler gördükleri, duydukları her şeyi haber olarak getirmeli ve bu ülkelerin durumları hiçbir şekilde meçhul kalmamalıdır. Bu kişiler, yeni bir gelişme ya da keşif olduğunda zamanlarını bunu elde etmeye harcamalıdırlar. Eğer bir devlet saldırı için asker toplayıp harekete geçecek olursa bunu casusları vasıtası ile önceden haber alıp belayı defetmelidir". Bu öğütten ve akabinde Nizamül-Mülk'ün vereceği hikayelerdeki misallerden de anlaşılacağı üzere devlet idarecesi her türlü gelişmeden önceden haberdar olmalıdır. Böylelikle olumsuz gelişmeler karşısında gerekli tedbirleri almaya zamanı olacaktır.

İyi yetişmiş devlet adamının kollanmasının da önemine değinen Nizamül-Mülk "Yüksek ve büyük olan kimseler bulundukları makama gelinceye kadar bir çok sıkıntı çekmiş olmalıdırlar. Onlar bir yanlışlık ve hata yaptıkları zaman, açıktan açığa azarlanırlar ise haysiyet kırıcılık hasıl olur. Birçok iltifat ve iyilik bu kırgınlığı tekrar yerine getiremez. Bir kimse bir hata yapınca, o kişi çağırılarak kimsenin olmadığı bir yerde "Şöyle şöyle yaptın. Biz kendi yükselttiğimizi alçaltmamak, kendi terfi ettirdiğimizi atmamak için seni affettik. Bundan sonra kendine dikkat et" demeleri daha uygun olur. Artık böyle cüretkarlık ve hata yapmazsa ne ala. Eğer bundan başka türlü yaparsa , vakarından kaybeder ve gözümüzden düşer" uyarısını dile getirmektedir.[13]

İdare etme yetkisini elinde bulunduran kişinin kendisine gelen bilgileri süzüp analitik bir düşünce ile tahlil ettikten sonra hareket etmesini öğütleyen Nizamül-Mülk, aceleci olmamayı hararetle tavsiye etmektedir. Bu hususta "Yapılmamış işler yapılabilir. Lakin yapılmış iş tekrar bulunamaz" diyen Nizamül-Mülk devlet yönetiminde kudret sahibi olan kimsenin işlerinde ve işittikleri şeyler konusunda icraat eylemede aceleci olmaması gerektiğini dile getirmektedir. Bir şey işitildiğinde veya bir konuda şüphe duyulduğunda, konunun hakikati gün ışığına çıkana kadar,



yalanın doğrudan ayrılması hasıl olana dek sözkonusu meselede itidalli olmak için yavaştan alınması gerektiğini tavsiye etmektedir. "İki taraf konuştukları zaman, padişahın temayülünün hangi tarafta olduğu onlara malum olmamalıdır" diyen bilge vezir, padişahın tavrı böyle olmaz ise hak sahibi korkacağından derdini anlatamaz demektedir.

İstişarenin ve meselelerin kendisine danışılacak kimselerin seçiminde bazı kriterlerin esas alınması gerektiğini söyleyen Nizamül-Mülk "Sadece bilen ile hem bilen hem de bildiği konuda tecrübe sahibi olan alimler arasında" tecrübeli olanın görüşünün tercih edilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bir kişinin aldığı tedbirin tek bir kişinin gücü gibi olduğunu kaydeden Nizamül-Mülk, on kişinin gücünün bir kişiden daha üstün olduğunu verdiği misaller ile gözler önüne sermektedir.[14]

Siyasetname'nin En Muteber Nüshası Hangisidir?

Bazı araştırmacılar, Siyasetnâme'nin bulunan iki yayını arasındaki farklar üzerinde durmaktadır. Siyasetnâme ilk olarak 1891'de Paris'te yayınlanmıştır. Charles Schefer eserin Fransızca tercümesini yayınlamıştır. İkinci yayın İran'da Seyyid Abdürrahim Halhâlî tarafından yapılmıştır. Paris metniyle bunun arasında büyük farklar bulunmuştur. Bastırılan üçüncü nüshanın da diğer nüshalarda bulunmayan bazı ilavelere rağmen ,tam ve doğru bir metin olmadığı söylenmektedir. İstanbul'da Molla Çelebi Kütüphanesinde bulunan nüshanın, yalnız İstanbul yazmaları arasında değil, Tahran ve Paris'tekilerle karşılaştırılmasından anlaşılmış olduğu üzere, Avrupa ve İran yazmaları arasında en iyisi, ve bugün elde bulunmayan asıl metne en yakın olduğu, araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur.

Siyasetname'nin Tertibi Hakkında

Nüshaların hepsinde de fasılların düzen içinde birbirini takip etmediği ve gelişi güzel sıralandığı görülmektedir. Birçok araştırmacının en çok eleştirdiği nokta bu olmuştur. Bu karışıklığın ,vezirin, eseri müsvedde halinde teslim etmesinden kaynaklanmış olduğu düşünülmektedir. Müsveddeler, okunduktan sonra Nizamü'l-Mülk tarafından tekrar gözden geçirilememiştir. Tarihin akışı içerisinde farklı devirlerde Nizamül-Mülk'ün Siyasetname'sine benzer eserlerin kaleme alınmış olması konunun önemi açısından dikkat çekicidir. Zira Bütün bu nasihatnâmelerde ve siyasetnâmelerde hükümdarın sahip olması gereken vasıflar en önemli konuyu teşkil etmektedir .

DİPNOTLAR

1- Bkz. Türk Dili Araştırmaları Yıllığı, SİYASET-NAMELER, Agah Sırrı Levend

2- Bu mahiyette ele alınabilecek, kültürümüzde yer alan başlıca eserler 1) Yusuf Has Hacip. Eseri: Kutadgu Bilig, 2) Nizamülmülk. Eseri: Siyasetname, 3) Koçi Bey. Eseri: Koçi Bey Risalesi, 4) Defterdar Sarı Mehmet Paşa. Eseri: DevletAdamlarına Öğütler – olarak zikredilebilir. 3 Bkz. 13. dipnot. Burada Siyaset-nâmeler ile alakıl yapılan tanımlama önemlidir. Genellikle devlet yönetimini ele alırlar. Amaçları devleti idare edenlere, idare sanatı üzerine önerilerde bulunmaktır. Bunlar genellikle ya sultanlar için yazılırlar, ya vezirler için yazılırlar, ya da genel olurlar. Bunları üç başlık altında türlere ayıracak olursak;1) Sultanlarla ilgili olan eserler : Sultan için gerekli özellikler, saltanatın esasları ve şartları, sultan için lazım olanlar, zamana göre en iyi devlet örgütünün nasıl kurula bileceği, sultanın dini ve ahlaki görevlerinden bahsedilir. Bu eserlere özellikle Nasihatu'l-Mulûk, Tuhfet'l-Mulûk vs. denir. 2) Vezirlerle (Vezir-i Azamla) ilgili olanlar: Vezirliğin gerekleri ve şartları, yetkileri, görevleri, halka karşı tutumu, iyi vezirlerden örnekler ve bunların öğütleri, önerileri konu edilir. Bunlara da genellikle Nasihatu'l-Vûzerâ, Tuhfelu'l-Vüzerâ vs. denir.

3- Genel olan siyasetnâmeler de vardır ki, onlarda da siyaset sanatı dahil her türlü konu bulunur. İbadet, tasavvuf, âlemin yaratılışı, insanların grupları, adalet, rüşvet vs.

4- Nizamül-Mülk 1018 – 192 yılları arasında yaşamıştır. (Bkz. Murteza Müderrisi Çihardihi (Kazvini'nin notları ile Tahran'da 1334'de neşredilmiş "Siyasetname")

5- Siyaset namelerimizde Çizilen "Devlet Adamı Portresi"nin temel özellikleri Doç. Dr. Nevin Güngör ERGAN (Halihazırda Profesör Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü.)

6- Bkz. Diyânet Gazetesi, s.153, 15 Kasım 1976, sf.4. Doç. Dr. Mahmut Esad Coşan (O dönemde doçent olan merhum Prof. Dr. M.E.C. Nizamül-Mülk üzerine yazmış oldukları bir makale)

7- Nizamül-Mülk'e ait olan başta olmak üzere Siyasetnameler hakkında çalışmalar yapan Prof. Dr. İbrahim Kafesoğlu Bkz. "Büyük Selçüklu Veziri Nizamül-Mülk'ün eseri Siyasetname ve Türkçe Terncümesi" – Türkiyat MecmuasıXII, sayfa 231 – 256 (1955). Müderrisi Çihardibi Agah Sırrı Levent 'de aynı görüştedir.

8- M. Atlan Köymen (Ankara, 1976)

9- Bkz. 2. dipnot

10- Timaş Yayınları "Siyasetname Nizamül-mülk" Eser Prof. Dr. Mehmet Altan Köymen'in çalışması esas alınarak neşredilmiştir.

11- Bkz. Beydaba'nın Kelille ve Dimmesi'de Nizamül-Mülk'ün çalışması mahiyetinde bir Siyasetname olmamakla birlikte anlatım tarz ve hikaye edilişler benzerlik göstermektedir.

12- Bu bölümde Dergah Yayınları'nn neşrettiği Siyasetname'den istifade edilmiştir.

13- Timaş Yayınları tarafından neşredilen "Siyasetname"nin 34. Bölümünten iktibas edilmiştir.

14- Bkz. Timaş Yayınları Siyasetname neşri sayfa 112, 18 Bölüm "Padişahların Devlet İşlerinde alimlerle İstişare Etmelerine Dair"

15- İnalcık Halil, "Kutadgu Bilig'de Türk ve İran Siyaset Nazariye ve Gelenekleri", Türk Kültürü, Türk Kültürü Araştırma Enstitüsü Yay: 19 , sayı A 2 , seri 1, 1966.

16- MİRATUL MULUK Ahmed bin Hüsameddin Amasi'nin Kitab-ı Miratu'l-Muluk'ü Osmanlılar döneminde yazılan siyaset kitaplarının ilk örneklerinden biridir. 1406 tarihinde henüz Amasya hakimi olan Çelebi Mehmet'e (1413-1421) sunulan eser, klasik Osmanlı siyasetname kitaplarından biçim ve içerik olarak ayrılmaktadır. Kaynağı antik Yunan ve Iran literatürüne dayanan, ve Emevilerden itibaren Müslüman düşünürler ve devlet adamlarınca geliştirilmiş olan Ahlak ve Adab geleneği Miratu'l-Muluk'un takip ettiği gelenektir. İki bölümden oluşan Miratu'-Muluk'un ilk bölümü Müslüman düşünürlerce Aristo, Eflatun ve Galile'nin eserlerinden faydalanılarak oluşturulan ameli hikmet (practical philosophy) konusuna ayrılmıştır. Bu bölümde Amasi'nin temel kaynağı daha sonra Kınalizade Ali Çelebi'nin (1510-1572) Ahlak-i Alai'sine de örnek teşkil eden Nasiruddin Tusi'nin (1201-1274) Ahlak-i Nasiri'sidir. İkinci bölüm Osmanlı ilim dünyasında büyük etkisi olan Gazali'nin (1058-1111) farsça kaleme aldığı nasihatname eseri Nasihat al-Muluk' dur. Bu bölümde Adab eserlerinde işlendiği sekliyle yazar bir hükümdarda bulunması gereken özellikleri geçmiş hükümdarların hayatlarından kesitler sunarak anlatmaktadır. Kitabın tamamında merkezi bir yer tutan adalet kavramı da bu bölümde daha somut olarak işlenmekte, hukuka bağlılığın önemi belirtilmektedir. Bu çalışmada İslam öncesi iki kaynaktan beslenen siyasi düşüncenin Miratu'l-Muluk'te ve onun kaynaklarında nasıl özümsendiği ve bu geleneğin Osmanlılara intikali incelenmiştir.

AYŞE SEVİM

Yerel Yönetimin Yaygın Eğitimi
İSMEK Kursları

Yerel yönetimler için örnek bir yaygın eğitim projesi olan İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Mesleki ve Teknik Kurslar'ında, geçen yıl 30 bin kişiye pasif tüketicilikten aktif üreticiliğe geçiş eğitimi verildi.

Örgün eğitimin yerel yönetimlerin yetkisine verilmesinin ne getirip, ne götüreceği tartışmaları devam ededursun İstanbul Büyükşehir Belediyesi, yaygın eğitim uygulamasını yaygınlaştırmayı hedefliyor. Merkezi eğitime bağlı Halk Eğitim Merkezleri'nin yerel yönetime bağlı versiyonu olan İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Mesleki ve Teknik Kurslar (İSMEK), 1996 yılından beri binlerce gence ve yetişkine hem mesleki hem de hobi eğitimi verdi. Yerel yönetimlerin eğitim de etkin olabileceğini gösteren İSMEK kurslarının amacı ve kapsamı hakkında İstanbul Büyükşehir Belediyesi Eğitim Müdürü Mehmet Doğan'dan bilgiler aldık.

İSMEK nedir ve ne zaman, hangi ihtiyaca yönelik olarak hayata geçti?

İSMEK'i İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Mesleki ve Teknik Kurslar diye ifade edebiliriz. Amacımız ise, halkımızı pasif tüketici olmaktan çıkarıp aktif üretici olmaya yönlendirmek, bugün ekonomi ve iş gücü piyasasının talep ettiği ara elemanı yetiştirmek. Ana hedeflerimizden ve önceliklerimizden birisi bu, aynı anda kurslarımıza hobi olarak gelenlerde oluyor tabii, kişiler hem vaktini güzel değerlendirmek istiyor hem de bir meslek öğrenmiş oluyorlar. Bazı şeylerde tasarrufa gidemezsiniz, bunların başında da eğitim gelir. Belediyemizde bunun bilincinde ve tüm olanakları kullanıyor.

Verilen eğitimlerin kapsamı nedir?

Türk İslam sanatlarında; hat, tezhip, minyatür, ebru, çini, el sanatlarında; makine ve el nakışı kumaş, ahşap ve ipek boyama, röfley folyo, iğne oyası, mefruşat, giyim, kırkyama, gümüş örücülüğü, halı, kilim, vitray, resim, filografi, müzikte; ud, ney, bağlama, gitar, sofej, halk, oyunları, dil eğitiminde; İngilizce, Osmanlıca, Arapça, bilgisayar eğitiminde; wep tasarımı bilgisayar işletmenliği, bilgisayarlı muhasebe, moda tasarımında; sitilistlik, modelistlik, takı tasarımı, görsel sanatlarda; sinema-tv ve fotoğrafçılık, mesleki ve teknik eğitimde; kalorifer tesisatçılığı kolorifer ateşçiliği, su tesisatçılığı, elektrik tesisatçılığı, oto tamiri, oto elektrik ve elektroniği, auto cad, makine, bobinajcılık, doğalgaz tesisatçılı, bahçevanlık, yemek trokotaj koaförlük, cilt bakımı, gazetecilik yardımcı annelik, fayans işçiliği, kitap ciltciliği, temizlik elamanı, berberlik, güvenlik elamanı, kesici eğitimi, hijyen eğitimi, sağlık ve sporda ise ilk yardım, step, aerobik, son olarak da özel eğitim de ise diksiyon, trafik eğitimi, okuma-yazma eğitimleri veriliyor. Bunula birlikte gelen taleplere göre eğitim programına beni branşlar ilave edebiliyoruz.



Bütçeye Gelir, Geleceğe Yatırım

Branşlarınız gerçekten her kesime hitap edebilecek şekilde düzenlenmiş, peki üretilen emeği değerlendirebiliyor musunuz?

Son yıllarda kurslara ilgi daha da artarken, geçen yıl adeta bir talep patlaması yaşandı. 2003 yılında 30 bine yakın İstanbullu kurslara ön kayıt yaptırırken, halen bunlardan 18 bin 800 kişi 74 kurs merkezinde ve 65 branşta eğitim alıyor.

Tabii, ama daha geniş şekilde yapmak amacımız. Örneğin halıcılık kursu genç kızlarımızın çok rağbet ettiği bir branş. Kültür Bakanlığı'nın Güneydoğudan, Doğudan gelen halıları satışa sunduğu bir yeri var. Biz de aynı şeyi yapmayı istiyoruz ama henüz o aşamaya gelemedik Kursiyerlerimizin ürettikleri bu alın teri ürünlerimizi biz değerlendirmek üzere hem tanıtım, hem de satış merkezleri olan yerler açtık. Kursiyerlerimizin ürettikleri ürünler, buralarda sergileniyor, satıldığı vakit de gelir neyse onlara ödeniyor. Bu şekilde aile bütçesine katkısı olan çalışmaları-

mız var. Kursiyerlerimizin bir kısmı da ürettiklerini sergilemeden doğrudan kendi çevresine satıyor. Yani halasına, dayısına, komşusuna ... Bununla birlikte masraf yapmadan kendi çeyizlerini de hazırlıyorlar.

Peki sizin satış merkezlerinizin dışında üretilenleri toptan olarak da satıyor musunuz?

Talep olunca evet yapıyoruz, isteyenlere kapımız her zaman açık. Bizden sivil toplum örgütleri, belediyeler hediye vermek üzere çeşitli siparişlerde bulunuyorlar. 'Şu kadar tezhip ebru gibi ürünleri şu güne hazırlayın' diye. Bizi tercih etmelerinin pek çok nedeni var; gelenler bizde daha ucuz buluyor, atıyorum bizde bir yorgan ya da masa örtüsü üç kat daha ucuz oluyor. Yani hem kaliteli, hem el emeği, hem de ekonomik.

Bunların dışında kursiyerler ürünlerini çeyiz mağazalarıyla anlaşıp oralara satıyorlar. Yine başka bir ekonomik girdi özellikle buradan sertifika aldıktan sonra bazı işyerlerinde çalışıyorlar. Mesela geçen sene Aydınlar firması bizden 6-7 kişi aldı. Eğer kişinin kendi ekonomik birikimi var ise bizden sertifikasını alınca iş yeri açma imkanı oluyor. Mesela kuaförlük ve takı tasarımı konusunda kendi iş yerlerini açan kursiyerlerimiz oldu. Sertifikalarımız, tüm dünyada geçerli ve milli eğitimle anlaşmalıdır.

Peki hangi kurslara kadınlar, hangilerine erkekler, hangilerine gençler ya da hangilerine yaşlılar katılıyor böyle bir istatistik var mı?

İSMEK'e ilköğretim yaşını doldurmuş her İstanbul'lu katılabiliyor. Katılanların yüzde 95' bayan. Sakarya üniversitesi sosyoloji bölümünün yaptığı araştırmaya göre kursiyerlerin yüzde 50'den fazlası 20-40 yaşı arasında , 50 yaşın üzerindeki kursiyerlerin oranı ise yüzde 6'dan fazla. Eğitimi baz aldığımızda lise mezunu kursiyerlerin oranı yüzde 43, ilko-



Hobisi Sayesinde Patroniçe Oldu

Bir hobi olarak İSMEK kurslarına katılarak ahşap-kumaş boyama, resim ve rölyef gibi konularda eğitim gören ev hanımı Emel Aksoy, eşinin catering işi bozulunca hobisini işe çevirdi. 18 yıllık evli ve 2 çocuklu ev hanımı olan Emel Aksoy, 2001 yılında yaşanan ekonomik krizle birlikte eşinin işlerinin bozulup şirketinin iflas etmesi üzerine evde hediye amacıyla yaptığı bazı ürünleri satmaya başlamış. Siparişlerin artması üzerine atölye kurduğunu belirten Emel Aksoy, hikayesini, "Yaptığım çeşitli eşyayı alanlar memnun kalarak çevrelerine de tavsiye etmeye başladılar ve yavaş yavaş siparişler gelmeye başladı. Daha sonra küçük bir atölye kurarak işimi geliştirdim. Ruh sağlığı bozulan ve tedavi gören eşim de atölyede bana yardımcı oldu. Çocuklarımla, eşimle kenetlendik ve bütün güçlükleri aşacağımıza inandık. İnancımız da boşa çıkmadı" şeklinde anlatıyor.



kul mezunu olanların oranı ise yüzde 22 seviyesinde. İSMEK'e gelenlerin yüzde 34'ü kendini geliştirme, ilerletme, yüzde 41'i meslek edinme amacını taşırken, kalan kısım gelir elde etmeyi hedefliyor. Üniversite mezunlarının daha çok hat, tezhip ve ebru gibi klasik sanatlara eğilimleri var. Hala bir üniversitede okuyanlar da dil, bilgisayar ve musiki kurslarına talep gösteriyor. Orta yaş ev hanımları da mefruşat, kumaş boyama, folyo ve ahşap boyama gibi alanlara ilgi gösteriyor. 2002- 2003 döneminde en çok kayıt alan 5 branş şunlar; ahşap boyama, giyim, mefruşat, İngilizce ve makine nakışı.

Sizin su tesisatçılığı gibi kurslarınız var, belediye dışarıdan bunu alacağına, direk size baş vuruyor mu?

Şu anda öyle bir sistemimiz yok ama, sadece bahçıvan kursumuzun mezunlarını park ve bahçelerde bizle iş yapan mütahitler vasıflı elamandır diye tercih ediyorlar. Aslında çok sayıda mezunumuz iş buluyor. Mesela geçenlerde basına yansıyan Derya Şahin diye bir kursiyerimiz var. İktisat'tan mezun olduktan sonra bizim takı kursumuza katılmış, şu anda bir şirkette takı hocalarına ders veriyor. Sayıları çoğaltmak mümkün, ama isim isim hepsi aklımda değil.



Eğitimlerin bir de sosyal yönü var, öyle değil mi?

Burası bir rehabilite merkezi aynı zamanda. Sirkeci'den tutun ta Kartal'a kadar sergilerle on binlerce bir araya getirip kaynaştırıyoruz. Varoşlarla merkezdeki insanlar bir araya geliyor ve onlara bir İstanbullu olma bilinci veriliyor. İnsanlar, birbirlerinden etkileniyorlar. Bazı davranışlarını, konuşmalarını, çalışmalarını düzeltiyorlar. Yani hem etkileşim hem de sosyal dayanışma var.

Sergilerden bahsedelim isterseniz biraz.

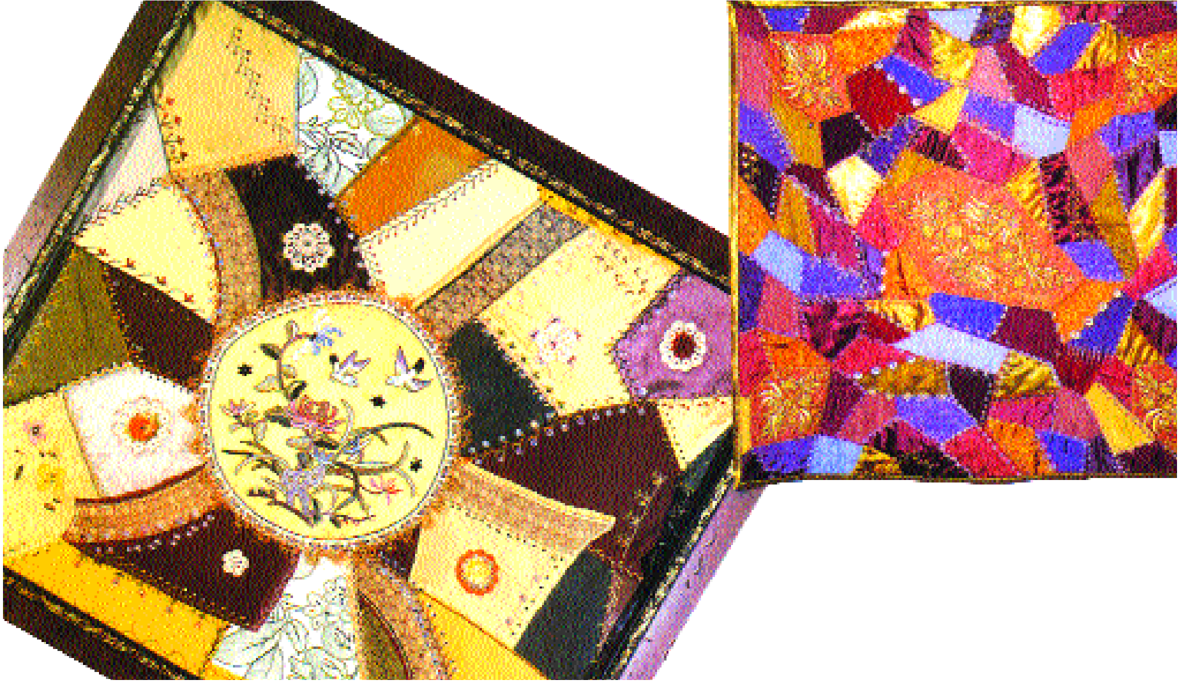
Bizim bir yerel sergilerimiz olur Mayıs ayında başlar aşağı yukarı 24- 25 gün sürer. Ondan sonra genel sergimiz başlar, Feshane'de toplu bir sergi olur. Burada da yerel sergilerden seçtiğimiz ürünler yer alır ve tabii ki satış olur. Geçen sene 23 yerel sergi olmuş, toplam 17 bin eser sergilenmiş ve 81 bin ziyaretçi ağırlanmıştı. Feshane sergisinde ise 6 bin 500 eser, 91 bin kişi tarafından izlenmişti.

Öğretmenleriniz de zaman zaman eğitimden geçiyor galiba...

Evet zaman zaman kendilerini geliştirmeleri için seminerler düzenleniyor.. Örneğin Gazi Üniversitesi, teknik beceri ve bilgiyi arttırmak için mefruşatta ve tekstilde Öğretmen arkadaşlarımıza kurs veriyor. Yine Marmara Üniversitesi'yle elektrik tesisatçılığı, doğalgaz tesisatçılığı ve bilgisayar gibi konularda iş birliğimiz olacak ileriki zamanlarda.

Cezaevlerinde de üretim oluyor mu?

Doğru, Kartal cezaevinde ebru kursuyla başladık. Mehmet Ali Ağca, İSMEK'in öğrencisi



olarak ebru yaptı. Bakırköy Kadın ve Tutuk Evi'nde ise bayanlar için giyim programı var. Bize savcılığın talebi oluyor, biz de ona göre kurs açıyoruz. Birde özellikle kurban bayramı öncesinde kasaplara yönelik kesim ve hijyen eğitimi veriyoruz. Senede bir defa olan bu kursları sadece kasaplara veriyoruz ve iki ay sürüyor. Kasap eğitimlerini İstanbul Üniversitesi Veteriner Fakültesi'yle iş birliği halinde yapıyoruz. Yine Veteriner Fakültesi işbirliğinde marketlerde, gıdada ve çalışanlarda hijyen eğitimi veriyoruz. Bu talepler de marketlerden gelmişti.

Bunun yanında İSMEK, üniversitelerle işbirliği yaparak hayata yönelik seminerler veriyor. Mesela deprem ve kadın hastalıkları seminerlerini bu kapsamda sayabiliriz.

Yine özürlülere yönelik olarak özürlüler merkezinde bilgisayar ve onları iş hayatına sokabilecek konularda seminerler veriliyor. Okullarımıza da trafik eğitimi veriyoruz. Geçen sene bu eğitimi doksan bin kişiye verdik. Bizim üç tane trafik eğitim parkımız var. Bunlardan birisi Göztepe'de, birisi Saraçhane'de, biri de Florya'da bulunuyor.

10 Bin Kişi Kayıt İçin Sırada Bekliyor

İSMEK, meslek edinmek veya kendini geliştirmek isteyenlerin yoğun başvuruları karşısında kayıt kabul edemez hale geldi. İSMEK, 1996 yılında bir kurs merkezi ve 141 kursiyer ile eğitim vermeye başladı. Bir sonraki yıl kurs merkezini 28, branş sayısını 22`ye çıkaran İSMEK, bu dönemde 4 bin 956 kursiyere eğitim verdi.

1998, 1999, 2000 ve 2001 yıllarında kurs sayısı sırasıyla 42, 53, 33 ve 60, branş sayısı 25, 38, 24 ve 41 olurken, yine sırasıyla 6 bin 265, 8 bin 700, 2 bin 521 ve 11 bin kişi bu kurslardan sertifika almaya hak kazandı. İSMEK, 2002 yılında da 73 kurs merkezinde 55 branşta 15 bin kursiyere eğitim sundu. Son yıllarda kurslara ilgi daha da artarken, geçen yıl adeta bir talep patlaması yaşandı.

2003 yılında 30 bine yakın İstanbullu kurslara ön kayıt yaptırırken, halen bunlardan 18 bin 800 kişi 74 kurs merkezinde ve 65 branşta eğitim alıyor.

Kayıtları yapılamayan 10 binin üzerindeki kursiyer de, sıra bekliyor.



MEHMET DOĞAN
İstanbul Büyükşehir Belediyesi Eğitim Müdürü

ŞÜKRULLAH DOLU
sukru@ekocerceve.com

Başarıya, "B Planı"yla Ulaştı

Ticaret Lisesi sonrasında annesi, muhasebeci olmasını isterken üniversiteye gitti, öğretim üyeliği gerçekleşmeyince, "B Planı"nı uygulamaya koyarak özel sektörde yükselmeyi hedef seçti ve Albayrak Grubu'nun CEO'su, MÜSİAD'ın Genel Başkan Yardımcısı oldu.

Potansiyel olarak her insan; başarabilme yeteneğine ve enerjisine sahiptir. Ancak çok az insan, sahip olduğu yetenek ve enerjiyi yerli yerinde ve esnek bir plan dahilinde kullandığı için başarıya ulaşır. Dolayısıyla başarıya ulaşmada, "Esnek plan" kritik role sahiptir. Şöyle ki; çevremize baktığımız zaman çok yetenekli, zeki ve enerjik olduğu halde başarısız olan birçok insan görürüz. Hikayelerini dinlediğimizde, "Şunu yapmak istiyordum da, şu hedefe ulaşmak istiyordum da olmadı, ben de boşverdim" tarzında açıklamalar duyarız. Geçenlerde tanıştığım Ömer Nart adındaki lise 2. sınıf öğrencisinin söyledikleri beni bu konuda biraz da endişelendirdi doğrusu. Çünkü Ömer Nart, 20 yıl sonra başbakan olmayı kafasına koymuş, hatta bu konuda, "Geleceğin Başbakanı" diye adına bir de kart bastırmış. Gençlerin böyle idealist ve vizyoner olması çok güzel, ancak kendi dışındaki engelleyici faktörler nedeniyle ya hedefine ulaşamazsa ne olacak, nasıl bir hayal kırıklığı yaşanacak? İşte bu noktada Dr. Ömer Bolat'ın kariyer hikayesi; başarma azmindeki gençlere, yöneticilere ve girişimcilere iyi bir örnek niteliği taşıyor. Çünkü Dr. Bolat; önce yeteneğinin farkına varıyor, sonra belirlediği hedef doğrultusunda kendi ifadesiyle, "Çılgın gibi çalışıyor". Bütün bunlara rağmen kendi iradesi dışında önüne engelleyici faktörler çıkıyor, ama o pes etmeden, "Bunda da bir hayır var" deyip tevekkül inancıyla kendine yeni bir istikamet belirleme basiretini gösteriyor. Sonuçta Türk iş dünyasının saygın sivil toplum örgütlerinden MÜSİAD'ın Genel Başkan Yardımcılığı'na, özel sektörün parlayan yıldızlarından Albayrak Grubu'nun CEO'luğuna yükseliyor. Bu yükseliş hikayesinin kritik dönemeçlerini, detaylarını ve yeni hedeflerini Dr. Ömer Bolat'a sorduk.

Dr. Ömer Bolat'ı tanıyabilir miyiz?

Aslen Konya Ereğli'liyim. Ailem, 1960 yılında İstanbul'a göç etmiş. Orta halli bir ailenin çocuğu olarak 30 Ağustos 1963 tarihinde İstanbul'da doğdum. 30 Ağustos Zafer Bayramı'nda doğmuş olmama rağmen, hastanede yanlışlıkla 31 Ağustos şeklinde kaydetmişler. 40 yıldır da doğup büyüdüğüm, evlendiğim aynı sokakta yaşıyorum. Bu benim için çok güzel bir nostalji. Arasıra maziye dalıyor, hatıralarımı özlemle yad ediyorum. Aile kökenim itibariyle tam bir Osmanlı – Türkiye mozayiğini temsil ediyoruz. Dedem Kafkaslardan Çerkez, babaannem Hicaz'dan Arap, diğer dedem ve anneannem Türkmen asıllı. Eşim Trakyalı ama Almanya doğumlu, babası Bulgaristan, annesi Yunanistan Türklerinden. Esnaf babanın ve ev hanımı annenin ortanca çocuğuyum. 3 erkek, 1 de kız kardeşim var. Evliyim ve 1 kızım var. Babam soğuk demirci esnafıydı. Demir doğrama işleri yapardı. İlk, orta ve Ticaret Lisesi tahsilimi takdirname ile tamamladım. İlkokuldan itibaren yaz tatillerini hep babamın iş yerinde ona yardımla geçirirdik. Dolayısıyla daha o yıllarda iş hayatına dahil olmuştum.



Meslek tercihini neye göre nasıl yaptınız?

Liseye geçerken özellikle annemin yönlendirmesiyle muhasebeci olmak için Bakırköy Ticaret Lisesi imtihanına girdim ve kazanıp kaydımı yaptırdım. Çünkü 1977 yılının ortalarında ülkemizde bir ekonomik kriz başlamıştı.

Ticaret lisesi mezunları da muhasebeci olup kısa süre içinde iş hayatına atılıp para kazanma imkanı buldukları için annem öyle bir yönlendirme yapmıştı.

Lise son sınıftayken ve tam muhasebeci olacakken o tarihlerde Türk ekonomisi için bir milat niteliği taşıyan 24 Ocak (1980) kararları alınmıştı. Dışa açık bir büyüme modeli benimsenmişti. Ben de dünyayı tanımak istiyordum ve dışa açık bir yapım vardı. Bu nedenle kendi tercihimle muhasebecilikten ziyade, uluslar arası ilişkilere yöneldim ve Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nü kazanarak kaydımı yaptırdım. İşletmenin alt dalında uluslar arası ilişkiler vardı. Dolayısıyla rahmetli Turgut Özal'ın ülkemiz ekonomisinde gerçekleştirdiği dışa açılma ve liberasyon dönemeci, benimde okul ve meslek hayatımın kritik dönemeci oldu. Liseyi birincilikle bitirip üniversiteye kaydımı yaptırınca babam da desteğini esirgemedi. Üniversitede 400 kişi arasında 100 üzerinden 1 puan farkla ikinci olarak mezun oldum. O dönemdeki konjonktürün de etkisiyle uluslararası ilişkiler geliştirmek ve uluslar arası ölçekte işler yapmak istiyordum. Bunun gereğinin de iyi düzeyde yabancı dillerle mümkün olduğunun farkındaydım. Orta halli bir aile çocuğu olarak koleje, lisan kursuna ve yurtdışına gitme imkanım olmadığı için kendi kendime lisan öğrenmeye başladım. İngilizce ve Almanca'yı kendi kendime öğrendim. İlerleyen dönemlerde telaffuz ve pratik için çok kısa süreli kurslara katıldım.

Nasıl bir yöntem uyguladınız ?

Çılgın gibi çalıştım, sürekli olarak ve yazılı tekrar yaptım. Bazen Sultanahmet'e gidip turistlere rehberlik yapmaya çalışırdım. Ayrıca Türkçe alt yazılı yabancı sinema filmleri izlerdim. O zaman revaçta olan BBC ve Amerika'nın Sesi Radyosu'nu dinlerdim. Yüksek lisans eğitimim için önce Hollanda'da Amsterdam Üniversitesine, sonra Almanya'da Kiel Üniversitesine gittiğimde ise pratiğimi geliştirme fırsatı buldum. Yabancı dillere çok ilgim vardı. Hala içimde ukde kalan husus, geriye dönme imkanım olsa Arapça ve Fransızca'yı da öğrenmek isterdim.

Çocukların yeteneğini dikkate almadan anne-babaların meslek tercihi konusundaki yönlendirmesini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Meslek seçimi konusunda anne-babalar; çocuklarının vasıflarını, yeteneklerini iyi tanıması ve onun da isteklerini dikkate alarak yönlendirme yapması gerekir. Aksi taktirde insanların içinde bir ukde kalacağı için daha sonra mesleki açıdan mutsuzluklar, huzursuzluklar doğabilir.

İş hayatına ilk nasıl başladınız ?

İkinci sınıfı bitirdiğim 1982'nin yazında, kıymetli hocam Prof. Dr. Haluk Kabaalioğlu'nun teşviki ve desteğiyle İktisadi Kalkınma Vakfı'nda (İKV) yaz dönemi çalışmasına başladım. İlk önce yaz döneminde araştırmacı olarak çalışmak üzere girmiştim, ancak daha sonra okul dönemlerinde de çalışmaya devam etmemi istediler. Ben de kabul ederek lisans eğitimimin son iki yılında hem çalıştım, hem de okudum. Üniversitede lisans tahsilim sırasındaki hocalarımızdan Doc. Dr. İlhan Uludağ hanım, şu anda Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu Başkanvekili, asistan hocamız Nesrin Nas hanım ise Anavatan Partisi'ne Genel Başkan seçildi.

Lisans eğitimimi tamamladıktan sonra Hollanda'ya giderek Amsterdam Üniversitesi Avrupa Enstitüsü'nde o zamanki adıyla Avrupa Topluluğu (Avrupa Birliği-AB) konusunda yüksek lisans yaptım. Yurda döndüğümde

Bir Şeyi İsteyin,
Çabalayın, olmayınca üzülmeyin.

Muhasebeci olacakken üniversiteye gidiyorsunuz, üniversite de kalmayı isterken de bu arzunuz gerçekleşmiyor. Böyle kritik dönemeçlerde sınırları zorlamak mı, yoksa yeni bir kapıya yönelmek mi gerekir?

İnsan hayatında kritik dönemeçler çok önemlidir. Benim hayatımda da olmuştur. 22 yaşında profesyonel meslek hayatım başladı ve 22 yıldır çalışıyorum. Geriye dönüp baktığımda yaşadığım 2-3 önemli dönemeçin hayatımda çok belirleyici olduğu ve beni doğru yöne sevkettiğini gördüm. Mesela muhasebeci olacakken üniversiteye gitmem veya üniversitede öğretim üyesi olmak isterken bunun gerçekleşmemesi gibi. Bu konuda Allah'a tam tevekkül içindeyim ve kadere de inanıyorum. O yüzden bir şeyi çok istediğim zaman eğer olmuyorsa, onda da çok inat-ısrar etmemeyi anladım. 'Bunda da bir hayır vardır. Demek ki Allah'ın çizdiği kader böyleymiş' diyorsunuz ve sizi doğru yöne sevkeden ilahi varlığın kudretini de anlıyorsunuz. Hayatımdaki 2-3 kritik dönemeçin şu anda benim için çok hayırlı olduğunu görüyorum.

Üçüncüsü hangisiydi?

Üçüncüsü de benim MÜSİAD'a dahil olmamdır. MÜSİAD Yönetimine yakın bir arkadaşım, 1993 yılı Ağustos ayında MÜSİAD'da Genel Sekreterlik görevi yapıp yapmayacağımı sordu. Ben olabileceğini söydim. Yetkililerle yapılan görüşmeden sonra bir-iki hafta içinde süreç tamamlandı ve 1 Eylül 1993'te MÜSİAD'da Genel Sekreterlik görevine başladım. Bu da benim için üçüncü önemli dönemeç oldu.

Anadolu'yu Dışa Açtık

Niçin MÜSİAD'da Çalışmayı Seçtiniz?

O zaman 3 yaşında olan MÜSİAD'ı tercih nedenimi 3 başlık altında toplayabiliriz. Bunlar;

Kişisel Gelişimime İmkan Tanıyordu: Kurumsal bir yapıya kavuşma çalışmaları devam eden MÜSİAD'da heyecanlı ve dinamik bir yönetim kadrosu vardı. Dinamik kurumsal yapı ve yeniliğe açık yönetim kadrosu, başarma azmindeki benim için uygun ortamı sağlıyordu.

Dünya Görüşüme Uygundu: MÜSİAD, kişisel dünya görüşüme uygun bir yerdi. Muhafazakar işadamlarının üye olduğu MÜSİAD'da çalışmak bana huzur veriyordu ve motive ediyordu. Şu anda da tercihimin böyle olmasından dolayı çok memnunum. Çünkü iş hayatında huzur çok önemli. Çalışan insan, uykuda geçirilen zamanı ayrı tutarsak evinde birkaç saat ya geçiriyor, ya da geçirmiyor. Uyku haricindeki günlük zamanın büyük bir bölümü işyerinde geçiyor. Onun için iş hayatında yüksek motivasyonlu ve huzurlu bir hayata sahip olmak çok önemli. Huzursuz bir iş ortamında çalışanın verimli ve başarılı olması mümkün değildir. Bununla beraber, aile içindeki huzur ve mutluluğu sağlamak da çok önemli. Evdeki mutsuzluk hemen işe yansır ve olumsuz etkiler Allah'a çok şükür, hem evimde hem de 22 yıllık iş hayatımda huzuru buldum.

Vizyonlarımız Örtüşüyordu: Ben uluslar arası ilişkiler okudum. Türkiye ve dünya ekonomisi, Avrupa Birliği ile Dünya Ticaret Örgütü gibi uluslar arası konular-kurumlar benim uzmanlık alanıma giriyordu. 1980'lerde Özal'la başlayan dışa açılma rüzgarı, Anadolu sermayesini de hareketlendirmişti. Dışa açılmak istiyorlardı, ancak bu konuda deneyimleri yoktu. İşte bu süreçte kurulan MÜSİAD, kendine yön arayan Anadolu sermayesini dışa açma misyonunu üstlenince benim kişisel vizyonumla bir örtüşme durumu ortaya çıktı. Böylelikle ben, edindiğim teorik bilgiyi pratikte kullanma imkanı buldum. Bu bakımdan verimli bir dönem geçirdik. Geçen süre zarfında 60'ı aşkın ülkeye 90'dan fazla gezi gerçekleştirdik. Hepimiz için MÜSİAD bir okul görevini ifa etti. Yaptığımız organizasyonlar sayesinde ilk defa yurtdışına çıkma imkanı bulan girişimcilerimiz bugün dünyanın dört bir yanına ihracat yapabilir duruma geldiler. MÜSİAD sayesinde hepimizin vizyonu daha da gelişti, genişledi. Ülkemiz bugün 48 milyar dolarlık ihracat yapabilir noktaya geldiyse ve Anadolu'nun birçok kenti sanayi merkezi niteliği kazandıysa bunda MÜSİAD'ın faaliyetlerinin büyük payı olmuştur.

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün İktisadi Kalkınma ve Uluslar arası İktisat Bölümü'nde doktora çalışmalarıma başladım. 4 sömestrlik derslerimi tamamladım. Bu arada İKV'de Uzman olarak çalışmaya devam ediyordum.

İKV'de tam olarak ne iş yapıyordunuz ?

Uzmandım, araştırmalar yapıyor, raporlar yazıyordum. 1987'de Volkswagen bursu ile Kiel Üniversitesi Dünya Ekonomisi Enstitüsü'nün (Almanya) Uluslar arası İktisat ve İşletme programına kaydoldum. 1 yıl süren o programı da başarıyla tamamladım. Dönüşte yine Marmara Üniversitesi'nde AB para sistemi konusunda doktora tezi ve yeterlilik imtihanlarını geçerek doktoramı tamamladım. Bu arada İKV'de çalışmalarım sürüyordu. 1989 yılında kısa dönem deniz eri olarak askerlik görevimi önce İzmir sonra Gölcük'te tamamladıktan sonra, 3 yıl daha İKV'de çalıştım.

Niçin üniversitede öğretim üyesi olmadınız?

22 Ekim 1991'de doçentlik sınavına girdim, İngilizce imtihanını kazandım. O zamana kadar yaklaşık 30'un üzerinde eserim ve 100'ün üzerinde makalem yayınlanmış olmasına rağmen doçentlik imtihanında 3/2 kaybettim. 1992 yılında YÖK, yeni açılan üniversitelere kadro bulabilmek için 1.500 kadar öğretim üyesini yurtdışına gönderdi. Okullarda büyük oranda öğretim üyesi açığı ortaya çıktığı için 1992 yılında başvuran hemen herkesi doçent yaptılar. Ama ben soğumuştum ve bir daha da girişimde bulunmadım. Çünkü 30'un üzerinde kaynak eser ve 100'ün üzerinde makale yazarak yurtiçi ve yurtdışında yayınlatmış bir insan olarak doçentliği almam gerekiyordu, ama engellendim. Ben de özel sektöre geçmeyi ve gönüllü kuruluşlarda hizmet etmeyi kendime hedef seçtim.



Çin'le Rekabet Edebilmek İçin...

2005 sonrasında Çin ürünleriyle rekabet edebilmek için neler yapmak gerekir?

Türkiye'nin toplam ihracatının yüzde 34'ünü gerçekleştiren tekstil ve konfeksiyon sektörümüzün rekabetçi konumunu sürdürebilmek için MÜSİAD üyeleri ve diğer girişimcilerimiz açısından yapılması gerekenleri şöyle sıralamak mümkün;

Rakibe Göre Strateji: Öncelikli olarak Çin'li rakiplerin gelişimini çok iyi takip etmek lazım. Rakibin gelişimine göre stratejiler uygulamak gerekir.

Mevzuat Yoluyla Mücadele: Çin'de özellikle dış ticaretle uğraşan şirketlerin büyük bölümünün kamu kurumu olduğunu biliyoruz. Devlet sübvansiyonlarıyla çalışıyorlar. Bu da haksız rekabete neden oluyor. Bu haksız rekabet unsurlarının çok iyi tespit edilmesi, yani ilgili firmaların sübvansiyonla çalışan veya damping yapan Çin'li firmaları belirleyerek, Dünya Ticaret Örgütü kurallarına göre geçerli olan antidamping yaptırımlarını Türk ve AB makamlarına uygulatmak için aktif bir faaliyet içinde olunmalı. Burada kesinlikle korumacı bir rekabet anlayışını savunmuyor, haksız rekabet unsurlarının giderilmesini vurguluyorum.

AB İle Dayanışma: Türk tekstil ve konfeksiyon sektöründeki sivil toplum kuruluşları, AB'deki muhataplarıyla birlikte hareket etme ve dayanışma içinde olmalılar.

Markalaşmaya Yatırım: Çinlilerle fiyat rekabetine girmeyip, yüksek katmadeğerli ve yenilikçi ürünler üretmeliyiz. Bu ürünleri de bir marka konseptiyle sunmamız lazım.

Girdi Maliyetlerinin Düşürülmesi: Enerji ve SSK primi gibi maliyetleri yükselten kalemleri hükümetin en azından dünyadaki rakipler seviyesine indirecek çalışmalar yapmalı.

Yeni Hedef: Anadolu'ya Marka İmajı

Geçen dönemde MÜSİAD, Anadolu girişimcisini ihracatçı yaparak Türk ekonomisi için önemli bir açılım sağladı. Yeni dönemde buna benzer ne tür açılım ve atılımlar yapmayı öngörüyorsunuz?

Türkiye, son 10-12 yıllık bir dönemi büyük ölçüde kayıp olarak geçirdi. Bütün dünyada ülkelerarası bir büyüme ve rekabet sözkonusu iken Türkiye bu dönemde bir kağıt ve rant ekonomisi kısır döngüsüne çekilerek üretimden, yatırımdan, hatta son iki yılı ayrı tutarsak ihracattan da uzaklaşmıştı. MÜSİAD olarak biz bu dönemde sürekli yatırım-üretim ve ihracat ekonomisinin bayraktarlığını yaptık, mücadelesini verdik. 3 Kasım seçimleriyle iktidara gelen tek parti iktidarının tercihini etkileyerek yeniden ülkemizin bir büyüme ve yatırım hamlesine girişmesi gerektiğini vurgulayacağız. Türkiye'nin kaybettiği son 12 yılı telafi etmesi ve geleceği kazanması için yatırımları-üretimi ve ihracatı teşvik edecek projeler geliştiriyoruz. Bu projelerimizi kamuoyuyla paylaşarak, milli bir şuur oluşturmak önümüzdeki en önemli gündemimiz. Bir yandan istihdamı artıracak yatırımları cesaretlendirirken, diğer yandan da üretilen ürünlerin dünya piyasalarına açılması ve hakettiği değeri bulabilmesi için çalışmalar yapacağız. Kuruluşumuzu takip eden dönemde Anadolu sermayesini, girişimcisini ihracata yönlendirmek en önemli misyonumuzdu. Türk ihracatının hızlı ve sürekli artışı, bu konudaki çalışmalarımızın yerini bulduğunu gösteriyor. Ancak ihracattaki miktar artışının kazanca yansımadığını görüyoruz. Çünkü katmadeğer ve marka imajı problemleri yaşıyoruz. Eğer yenilikçi ve yüksek katmadeğerli ürünleri bir marka imajıyla ihraç edebilirsek; mevcut miktardaki ihracatımızla bile birkaç kat daha fazla döviz girdisi sağlayabiliriz. İşte MÜSİAD olarak önümüzdeki dönemde en önemli gündemlerimizden birisi de, ihraç ürünlerimizde katmadeğer artışını ve marka imajını sağlayacak çalışmalar yapmak, yapılmasını teşvik etmek olacak.

Dünya ekonomisini yakından izliyorsunuz. Kotaların kalkacağı 2005'ten sonraki rekabet ortamı nasıl olacak ve bu durum Türk KOBİ'lerini nasıl etkileyecek?

Bu noktada olayın iki boyutu var. Bunlardan birincisi 1973 yılında çok elyaflılar anlaşmasıyla AB ve ABD'nin gelişmekte olan ülkelerden yaptıkları tekstil ve konfeksiyon ithalatına getirdikleri kotalar, Uruguay anlaşması gereği 1 Ocak 2005'te tamamen kaldırılmış olacak. Gümrük Birliği'nden dolayı şu anda biz AB'ye kotasız ihracat yapabiliyoruz. 2005'ten sonra diğer ülkelere de kotalar kalkacağı için bizim AB pazarlarında karşılaştığımız rekabet artacak. Bununla birlikte ABD pazarında özellikle Çin, Hindistan ve Pakistan'la olan rekabetimiz yoğunlaşacak. Dolayısıyla tekstil-konfeksiyon sektörümüz için sıkıntılı bir dönem başlıyor. İkinci olarak 2001 yılında Çin'in de Dünya Ticaret Örgütü'ne kabulüyle 2005'ten sonraki kotasız ticaretten Çin'in de yarar-



lanma hakkı doğuyor. Bu durum, şu andaki en iyi pazarımız olan ABD ve AB'de özellikle Çin ürünleriyle çok ciddi bir rekabete gireceğimiz anlamına geliyor. Aynı şey Türkiye piyasası için de geçerli. Şimdi önemli olan, Türkiye olarak bu yoğun rekabet ortamına nasıl hazırlandığımızdır. Çin tehlikesine yönelik çığlıklar duyuyoruz, ancak organize bir hazırlık konusunda ciddi bir çalışmanın olmadığı görülüyor.

Albayrak Grubu'na ne zaman ve hangi amaçla geçtiniz?

MÜSİAD'da 7 yıl genel sekreterlik yaptım. Kurucu Genel Başkanımız Sayın Erol Yarar ve yönetim kurulu ekibiyle, daha sonraki Genel Başkanımız Sayın Ali Bayramoğlu ve ekibiyle çok uyumlu ve başarılı bir çalışma dönemi geçirdik. İnsanların koltuğa yapışmaması ve zaman zaman kan değişimi yapılması gerektiğine inanıyorum. Bu yüzden MÜSİAD'a üye olarak hizmet etmek istediğimi yönetim kuruluna bildirmiştim. Bu süreçte bazı üyelerimizden birtakım iş teklifleri olmuştu o dönemde. Genel Başkanımız Ali Bayramoğlu ile de istişare ederek 15 Mayıs 2000'de Albayrak Grubu'nda Dış İlişkiler Müdürü olarak göreve başladım. Aynı anda MÜSİAD'a da üye oldum ve Sayın Ali Bayramoğlu döneminde yönetim kuruluna girerek MÜSİAD Genel Başkan Yardımcılığı görevini üstlendim. Dört yıldır dış ilişkiler ve ekonomik meselelerden sorumlu olarak bu görevi yürütüyorum. Albayrak Grubu içinde önce yönetim kurulu üyesi oldum, daha sonra da hem yönetim kurulu üyesi, hem de genel koordinatör yani CEO (Chief Executive Officer) olarak hizmet vermeye başladım.

Akademik kariyere sahip insanlar genellikle işdünyası pratiği ile uyuşamazlar. Akademik bir kariyeriniz olmasına rağmen siz bu uyumlu beraberliği nasıl başardınız?



Yeni Nesil Lider

Eskiden çalışanlarına sert ve mesafeli yöneticilerin iyi yönetici olduğu kabul edilirdi. Sizin tarzınız böyle değil, ama başarılısınız. Yöneticilikte tarz mı değişiyor?

Ben kendi tarzımın son derece etkili ve sonuca götürücü olduğunu gördüm. Bu yöntemi de bir sonuca ulaşmak, başarılı olmak için yapmıyorum. Çünkü bu benim insani tarafım, tarzım. Kişisel yönetim anlayışıma göre her insan kıymetlidir. Çünkü Allah'ın yarattığı en mükemmel varlık insandır ve her biri diğerinden farklı bir yeteneğe sahiptir. Yönetimin görevi, çalışanlardaki bu cevheri ortaya çıkararak kurumun amaçları doğrultusunda bir sonuç almaya yönlendirmektir. Eğer bunu başarabilirseniz onları verimli, yüksek performanslı yapabilirsiniz. Ben mesai arkadaşlarımın bir insan olduğunu daima hatırda tutarım ve onlarla samimiyet ve bir gönül birlikteliği içinde olurum. Ünvana, makama önem vermem. Onlar da beni kendilerinden biri olarak görürler. Böylelikle ekip ruhu oluşturabilmenin önündeki engelleri kaldırıyorum, onlar da birlikte ve severek çalışıyorlar. Dernekte böyle çalıştığım gibi, profesyonel iş hayatımda da böyleyim.

Ayrıca etrafımdaki insanların, yakın çalışma arkadaşlarımın başarılarından, terfi etmelerinden, önemli görevlere gelmelerinden büyük bir memnuniyet duyarım, takdir ederim. Yıllardır, 'Dünyanın En Değerli Şirketi' ünvanını kimseye kaptırmayan ABD'li General Electric şirketinin 20 yıllık efsanevi CEO'su (2 yıl önce emekli oldu) Jack Welch'in şu sözlerini çok beğenirim ve uygulamaya çalışırım: "Başarılı olmanın yolu, iyi insanlarla çalışmaktan geçer. Kendisinden daha az bilgili ve daha az deneyimli insanlarla çalışan liderlerin başarılı olması mümkün değildir. Kendine güveni olan lider; kendisinden güçlü, kendine güveni olmayan lider de kendisinden zayıf insanları çevresinde toplar".

Toplam Kalite Yönetimine göre, kapıdaki bekçiden mutfaktaki çaycıya, bilgisayarın başındaki memurdan genel müdüre kadar herkesin görüşü önemlidir ve toplam kaliteye her biri kendi çapında etki yapmaktadır. Önemli olan ekip olabilmektir. Çünkü başarı, ekip çalışmasının sonucudur. Bu noktada kaptan; yönlendirmesi, koordinasyonu ve motive ediciliği ile önemli bir görevi yerine getirir. Benim yönetim anlayışımda ekipteki her insanın ayrı bir önemi ve ağırlığı vardır. İnsanlara bunu hissettiririm. Onlara bunu doğal olarak hissettirdiğiniz zaman size karşı güvenleri, sevgileri en üst seviyeye çıkıyor. Sonuçta da başarı ortaya çıkıyor.

Öncelikli faktör işimi sevmem. İkinci olarak pratik bir insanımdır ve sonuca odaklı performans gösteririm. Benim için önemli olan sonuç almak, başarmak ve kalıcı eser bırakabilmektir. İşdünyası da sonuca çok önem verir. Yoksa gol atamadıktan sonra kuru çalım yapmanın bir anlamı olmaz. Bilgi çok önemli, ancak her şey kitaptan öğrenmekle olmuyor. Esasında ben, teori ve pratiğin bir sentezini yapabildiğim için başardım denilebilir. Şöyle ki; esnaf babamın yanında çalışarak işdünyasının pratikliğini kazandım. Akademik kariyer yaparak babamdan öğrendiğim pratik ticari deneyimi sağlam bir zemin üzerine oturttum. Bu ikisinin sentezini de çalıştığım kurumlarda hayata geçirme imkanı buldum ve geliştirdim.

Sizi yakından tanıyanlar, sizin için, "Lügatında, 'Hayır' cevabı pek yoktur" diyorlar. Gerçekten öyle mi?

Kişilere ve olaylara genelde olumlu ve iyimser bir bakış açısıyla yaklaşırım. Kandırılmadığıma, ya da istismar edilmediğime kanaat getirdiğim zaman, önüme getirilen sorunları çözmeye çalışır, katkılarımı esirgemem.

Sporla yakından ilgileniyor, hatta spor yorumları yapıyorsunuz öyle değil mi?

Kendimi bildim bileli sporla, özellikle futbolla yakından ilgileniyorum. Çocukken kendi kendime maç anlatır, spikerlik yapardım. Cemil Turan hayranıydım. Bununla birlikte basketbol, voleybol ve güreşi de ilgilendiğim diğer sporlar olarak sıralayabilirim. Fakat futbola olan ilgi ve merakım başka. Lise son sınıfa kadar aktif olarak futbol da oynadım. Ancak üniversiteye başladıktan sonra daha çok seyirci olarak ilgim devam etti. İyi bir Fenerbahçe taraftarıyım. Ama Fenerbahçe son 15 yılda bizi çok üzdü. Kötü yönetimler yüzünden Galatasaray ve Beşiktaş'ın çağdaş futbol anlayışı ve Avrupa Kupalarındaki başarılarının epey gerisinde kaldı. İnşallah yakın gelecekte düzelir. Davet olduğunda değişik radyo programlarında yorum da yaptım, yapıyorum. Spor otoriteleri, yaptığım analizlerin isabetli olduğunu söylüyorlar.

Çalışma arkadaşlarınız, hafızanızın güçlülüğünden sözetmişlerdi. Olayları anlatırken isim, rakam, gün ve ay detayları vermeniz bu bakımdan ilginç geldi bana. Bunu nasıl başarıyorsunuz?

Bu durum siyasette daha çok Süleyman Demirel için söylenir. Bunun için özel bir gayret sarfetmiyorum. Kimileri gereksiz de bulabilir. Olaylar, kişiler, rakamlar ve tarihler hafızamda kalıcı bir etki bıraktığı için, yeri geldiğinde çabucak hatırlayabiliyorum. Yıllar önce bir ortamda tanıştığım insanla bir vesileyle tekrar karşılaştığımda, ona ismiyle hitap etmem, hangi tarihte karşılaşmış olduğumuzu hatırlatmam, muhatabımı memnun ediyor.



Albayrak Sanayiciliği Sevdi

Dr. Ömer Bolat'ın CEO'luğunu yürüttüğü Albayrak Grubu'nun temeli 1950'li yıllarda Hacı Ahmet Albayrak tarafından atıldı. Başlangıcı inşaatla yapan grup, ikinci kuşağı temsil eden çocukların (6 erkek, 1 kız) 1980'lerde başlattığı yeni açılımlarla gelişti, büyüdü. Şu anda bünyesindeki 20 şirkette 3000'e yakın kişiyi istihdam ediyor. Özelleştirmeyle grup bünyesine kattığı tekstil ve kağıt tesisleriyle sanayiciliğe de giren grup, önümüzdeki dönemde sanayicilik yönünü geliştirmeyi ve toplam faaliyetler içindedeki payını yüzde 40'a çıkarmayı hedefliyor. Grubun faaliyet gösterdiği ana sektörler şöyle;

İnşaat: Kurucu Hacı Ahmet Albayrak'tan miras kalan sektörde oğulları aynı işi sürdürüyorlar.

Taahhüt-Taşımacılık: Atık toplama, araç kiralama ve personel servis taşımacılığı yapılıyor. Grubun inşaatçılıktan sonraki ikinci işi de personel taşımacılığı. 1980'de oğullar tarafından başlatılan taşımacılık sektöründe grubumuz Türkiye'nin en önde gelen markası olmayı başardı.

Tekstil: 1997 Ağustos'unda Sümerbank'ın Konya Ereğli tesisleri özeleştirme ihalesinden kazanıldı. Entegre bir yapıya sahip olan tesisin çok eski teknolojisi yeni yatırımla kısmen yenilendi. Sümerbank'ın ayakta kalan bir-iki tesisinden birisi olan bu fabrikada yaklaşık 750 kişi istihdam ediliyor.

Kağıt: 2003'te Seka'nın Balıkesir'deki kağıt tesislerinin özelleştirilmesiyle girildi.

Liman İşletmeciliği: 2003'te özelleştirme idaresinden Trabzon Limanı'nın 30 yıllığına işletmesi üstlenildi. Devir işlemi tamamlanan limana yatırım yapılmaya başlandı.

Basın: Yeni Şafak adında etkili bir ulusal gazetesi var.

ŞÜKRULLAH DOLU
sukru@ekocerceve.com

Osmanlı'nın, "Kiler"cisi Cumhuriyet'in Perakendecisi

Dedeleri Bitlis Sancakbeyi'nin Kilercisi olan Kiler ailesi, Bitlis'te "Çerçi"likle başlayan perakendeciliği İstanbul'da bir hipermarketler zincirine dönüştürmeyi başardı. Şimdi yeniden Anadolu'ya açılarak önemli kentlerde hipermarket açmayı planlıyorlar.

Bir perakende markası olarak, "Kiler"i ilk duyduğum zaman, "Sektörle özdeşleşen güzel bir marka ismi" diye düşünmüştüm. Yıllar sonra Kiler Hipermarketleri'nin sahipleriyle röportaj yapınca, kelimenin tam anlamıyla, "İsmiyle müsemma" bir tanımlamayla karşı karşıya olduğumu farkettim. Çünkü Kiler ismi, başlangıçta benim düşündüğüm gibi yapılan işi çağrıştırsın diye seçilmiş özgün bir tanımlama olmanın ötesinde tarihi geçmişe ve derinliği sahip. Her aile şirketi gibi, onlar da firmalarını kurdukları zaman soyisimleri olan Kiler'i, firma ismi ve markası olarak kullanmaya başlamışlar. Bu gayet olağan bir durum, ancak Kiler soyismini almaları, o kadar sıradan değil. Kiler Hipermarketleri Yönetim Kurulu Başkanı Nahit Kiler'in verdiği bilgiye göre, Osmanlılar zamanında büyük dedeleri, Bitlis Sancakbeyliği'nin, "Baş Kilercisi"ymiş. Bundan dolayı sülalenin namı, "Kilerci" diye kalmış ve soy adı kanunu çıktığında da, "Kiler" soyadını almışlar.

"Çerçi"likten Modern Perakendeye...

Kiler ailesi, perakende sektörüne sadece isimleriyle değil, geçmişteki ticari işleriyle de pek yabancı değil. Yine Nahit Kiler'in verdiği bilgiye göre dedesi ve bir dönem de babası, "Çerçi"lik yapmış. İşin bu boyutunu dikkate aldığımız zaman, başta yabancı yatırımcılar olmak üzere Türkiye'nin en büyük holdinglerinin hakim olduğu perakende sektöründe Kiler Hipermarketleri'nin onlarla nasıl rekabet edebildiğini de anlamak kolaylaşıyor. İstanbul gibi rekabetin en yoğun olduğu bir piyasada yabancı sermayeli dünya perakende devleri ve holding girişimi olan perakende zincirleriyle rekabet ederek gücünü ispatlayan Kiler Hipermarketleri, önümüzdeki yıllarda İstanbul dışına da çıkarak potansiyelin olduğu Anadolu kentlerine de yayılmak istiyor. Dolayısıyla, "Çerçi"likle başlayıp İstanbul'a uzanan serüven, modern bir perakende zinciri olarak yeniden Anadolu'ya dönmenin hesaplarını yapıyor. Serüvenin detaylarını ve önümüzdeki döneme ilişkin planlarını Kiler Yönetim Kurulu Başkanı Nahit Kiler ve Yönetim Kurulu Üyesi Ümit Kiler'le konuştuk.

Kiler'i tanıyabilir miyiz?

Kiler Hipermarketleri'nin kurucusu olan bizler aslen Bitlisliyiz. Biri kız 4 kardeşiz. Ben Nahit, şirketimizin ve grubumuzun yönetim kurulu başkanlığı görevini yürütüyorum. Kardeşim Vahit Kiler, 3 Kasım seçimlerinde Bitlis Milletvekili oldu. O artık şirketimiz değil, başta Bitlis olmak üzere Türkiye için çalışıyor. En küçük kardeşim Ümit ise yönetim kurulu üyesi ve aktif olarak icranın içinde. Babamız Hikmet Kiler, şu anda sosyal işlerle ilgileniyor.

Osmanlılar zamanında Bitlis, Sancakbeyliği ile yönetiliyormuş. Bizim dedemiz (Babamızın babasının babası) Bitlis Sancakbeyi'nin, "Baş Kilercisi"ymiş. Güvenini kazandığı Sancakbeyi, Kiler'in bütün sorumluluğunu dedemize vermiş. Ondan sonra namı, "Kilerci" diye kalmış ve zamanla bu sıfat, tüm sülale için kullanılmaya başlanmış. Soyadı kanunu çıkınca da, "Kiler" soyadı alınmış. Dolayısıyla soyadımız, bize Osmanlı'dan kalan bir miras. Babamız Hikmet Kiler, 6 yaşında iken babasını kaybetmiş. 33 yaşında ölen dedem, "Çerçi"lik yapıyormuş. "Çerçiler", ilk nesil perakendeciler diye tanımlanabilirler. Bitlis'ten ayakkabı, pantolon, gömlek alıp köylere götürerek onların karşılığında yün, yağ gibi mallar alıyorlarmış. Yani şu andaki barter'ı o zamanlar yapıyorlarmış. Takasla aldıkları köylü ürünlerini de getirip Bitlis'te veya başka bir yerde satıyorlarmış. Her gidiş de yaklaşık 1 ay sürüyormuş. 6 yaşında yetim kalan babam, 17-18 yaşlarına kadar babasının arkadaşlarının yanında köylere giderek, "Çerçi"lik yapmış. O yüzden babamızın ticarete kafası çok çalışırdı. Daha sonra Tekel Sigara Fabrikası'na işçi olarak girmiş. Emekli olduktan sonra 1982 yılında Bitlis'te küçük bir bakkal dükkanı açarak bugünkü anlamda ilk işe başlamış. Bitlis'te ticaret hacminin küçük olmasından ve 3 erkek kardeşin yapacağı başka bir işin bulunmayışından dolayı 1984 yılında babamla İstanbul'a gelerek Bahçelievler Siyavuşpaşa'da 80 m2'lik küçük bir market açtık. 1994 yılına geldiğimizde toplam 250 m2 alana sahip 3 tane marketimiz olmuştu.



Soldan Sağa : Nahit Kiler (Yönetim kurulu başkanı)
Vahit Kiler (Ticaretten çekildi, siyaset yapıyor)
Ümit Kiler (Yönetim Kurulu Üyesi)

1994 senesinde piyasaya yabancı perakendecilerin girmesiyle rekabet yoğunlaşmıştı. Gelinen noktada biz de deneyim kazandığımız ve sektördeki potansiyelleri gördüğümüz için kurumsal konseptimizi değiştirmeye karar verdik. Çünkü yerli ve yabancı sermayeli büyük oyuncuların yeraldığı perakendecilikte küçük ölçekli marketlerle rekabet edilemeyeceğini gördük. Bunun üzerine hipermarketçiliğe girdik. Yeni konsepteki ilk hipermarketimizi 1994'de 1000 m2 alan üzerine Bakırköy'de hizmete açtık. Bunu takip eden dönemde birer yıl arayla Avcılar ve Şirinevler'de yeni açılışlarımız oldu. Bu süreçte sürekli ve istikrarlı büyüdük. Tabiri caizse ayağımızı yorganımıza göre uzatarak gidiyorduk. 2004 başı itibariyle mağaza sayımız 36'ya çıkmış durumda. 2003 yılında yüzde 50 büyüme sağladık. Çalışan sayımız 2 bin 200'ü buldu.

1994'te yeni bir açılım yaparak ölçek değişikliğine gittiniz. Böyle bir değişikliği riskli görmediniz mi?

Ümit Kiler: Şirketler de insanlar gibi. 1992-1993'e kadar eşik seviyesini, yani emekleme dönemini aşmaya çalıştık. 1994 senesinde anonim şirket olduk. Bakırköy'deki mağazamızı açtık. 50.000 tane fiyatlı katalog yaptırdık ve bizzat biz dağıtım elemanlarıyla dağıttık. İlgi muhteşemdi. Ataköy'den, Zeytinburnu'ndan müşterilerimiz oldu. Büyümeyi müşteri odaklı felsefemiz getirdi diyebiliriz.

Nahit Kiler: Büyümek durumundaydık, çünkü hipermarketler bizi ezmeye başlamıştı. O zamanlar ürün sirkülasyonu az olduğu için tedarikçi firmalarla pazarlık gücümüz kalmamıştı. Bu nedenle bize istediğimiz iskontoları vermiyorlardı. Biz de bazı küçük perakendecilerle biraraya gelerek ortak ve avantajlı satınalma yapmayı denedik. Ancak istediğimiz olumlu sonuçları alamayınca kendi yolumuza tek olarak devam etmeye başladık.

Siz çocuklar olarak hep babanızla birlikte mi çalıştınız?

1994'e kadar biz üç kardeş, babamla birlikte çalıştık. Bu tarihten sonra babam, işleri tamamen bizlere bıraktı. Büyüğümüz olarak yine geliyor, kontrol ediyor, ancak müdahale etmiyor. Şu anda kendisi sosyal işlerler ilgileniyor.

Yapılan araştırmalarda, "İstanbul'daki en ucuz hipermarket" olarak çıkıyorsunuz. Yakın bir geçmişe kadar reklam yapmadığınız için maliyetlerinizin düşük,

Tekrar Anadolu'ya Dönüyorlar

Şu anda sadece İstanbul'da faaliyet gösteriyorsunuz, öyle değil mi?

Nahit Kiler: Şu anda İstanbul'daki en büyük zincirlerden birisiyiz. Bu yıl ilk defa İstanbul dışına çıkıp Ankara'da da mağaza açmak istiyoruz. Bunun altyapı çalışmalarını yapıyoruz. Yıl sonuna kadar bu amacımızı gerçekleştireceğiz. İstanbul'la sınırlı olmak gibi düşüncemiz yoktur. Ankara'dan sonra yurdun neresinde potansiyel görürsek orada olmak istiyoruz.

Yurtdışına açılmak gibi düşünceniz var mı?

Bu açılımın son ayağı yurtdışı olacaktır. Ancak böyle bir açılım için altyapının hazır olması gerekir. Biz şu anda ulusal ölçekte bir yandan büyürken, diğer yandan da bu büyümeyi taşıyacak insan kaynağı ve teknolojik altyapıyı kurmaya çalışıyoruz. Türkiye ölçeğinde istediğimiz noktaya geldiğimizde doğal olarak yurtdışı ayağı gelişecektir.



Ümit Kiler: "Şartları Zorladık"

"İstanbul'da ilk marketimizi Siyavuşpaşa'da açtığımızda basit bir felsefemiz vardı; "Herkesten önce dükkanını açacaksın, en son sen kapatacaksın ve müşterinin veli nimet olduğunu asla unutmayacaksın, en ucuz sen olacaksın". Birçok şeyi biz müşterilerimizden öğrendik. Müşteri bizden ne isterse onu en iyi biçimde karşılamaya çalıştık. Şartları çok zorladık. Ucuza satabilmek için iyi şartlarla ürün tedarik etmek için dağıtıcı firmaların önerileriyle yetinmedik. Haznedar'da daha büyük bir market aldığımızda ailenin dışından insanları da çalıştırmaya başladık. 1990'ların başında yabancıların da pazara girmesiyle perakendeciliğin niteliği, iş yapma biçimi değişmeye başladı. Biz de değişime uyum göstermeye ve onu yakalamaya çalıştık".

dolayısıyla ürünlerinizin ucuz olduğu söylenirdi. Şimdi reklam yapmaya başladınız. Bu durum fiyatlarınızı nasıl etkileyecek?

Biz parayı başka yerlerde değerlendirmiyoruz. Mal alımlarımızı tamamen peşin yapıyoruz. Peşin ödeme olduğu için ucuz alıyoruz, bu ucuzluğu da müşterilerimize yansıtıyoruz.

Ümit Kiler: Bizim rakiplerimiz, gelirlerini satış dışı faaliyetlerden elde ediyorlar. Yani paradan para kazanıyorlar. İmalatçı olmadığımız halde bizim aynı markaları onlardan daha ucuza satmamızın temelinde, peşin parayla daha ekonomik fiyatla satın almamız ve bunu da müşterimize yansıtmamız yatmaktadır.

Yeni gündeminiz ve hedefleriniz nedir?

2003 yılı itibariyle kurumsallaşmayı gündemimize aldık. Bir yandan büyüme hedeflerimizi gerçekleştirirken diğer yandan da kurumsal yapımızı sağlam bir zemin üzerine oturtma ve kalıcı hale getirme çalışmalarını yürütüyoruz. 2004 yılında mağaza sayımızı 50'ye, ciromuzu da 300 milyon dolara çıkarmayı hedefliyoruz. Bir önceki yılki hedeflerimizde yüzde 10 gibi bir sapma olmuştu. Bu sapma ciro hedeflerinde değil, yatırım hedeflerindeydi. 2004 yılında böyle bir sapmanın olmaması için plan-programlarımızı yapıyoruz.

Kiler'in başarısında sadece tüketiciye ucuz mal satmak mı, yoksa başka faktörler de var mı?

Ümit Kiler: Tüketicinin teveccünü kazanmamızdaki en büyük etkenlerden birisi de, tüketiciyi aldatmamaktır. Bizden alışveriş yapan herkes bilir ki Kiler'de aldatılma yoktur. Bu güvenden olsa gerek, kendi adımıza yaptırdığımız 200'e yakın ürün, kendi kategorilerinde en fazla satanlar arasında bulunuyor. Bizim kendi ürünlerimiz, milyon dolarlık reklam bütçeleriyle desteklenen 80 yıllık bir markadan daha fazla satabiliyor. Bunda fiyat kadar güven faktörü de önemli. Çünkü özellikle gıda işinde insanlar sadece fiyata değil, kalite bakımından verilen güvene de bakıyor.

Bununla birlikte biz müşteriye yakın olmaya, onların nabzını tutmaya çalışıyoruz. Türkiye'de ilk kez müşterileri için özel bir dergi çıkaran, müşteri servisi koyan, konser düzenleyen perakendeci biziz. Müşterilerimizin evlerini ziyaret ediyoruz, onları dinliyoruz. Şimdiye kadar açtığımız marketlerin hepsi iyi konumda ve devam ediyor. Doğru yerde, doğru market açmaya çalışıyoruz. Özellikle 1990'ların sonunda kimi perakendeciler karlılık ve sürdürülebilirlik hesapları yapmadan çok sayıda market açtılar. Ama yanlış açılan marketleri kapatmak zorunda kaldılar. Çünkü işi perakendecilik olmayan bazı gruplar, market sayılarını artırarak yabancı bir perakendeciye bu zincirleri satmak istiyorlardı. Hesap tutmadı. Bizim en önemli farkımız işte bu. Sadece yatırımcı değiliz. Biz perakendeciliğe gönül verdik ve işimiz bu. **Büyümeye paralel olarak ucuz olma avantajınızı sürekli koruyabilecek misiniz?**

Biz çok yüksek kar marjlarıyla çalışmıyoruz. Kar marjlarımızda bir değişiklik olmadığı sürece ucuzluğumuz sürecektir. Biz sürekli rakiplerimizden ucuz alacağız. Bu bizim temel fiyat politikamızdır. Rakiplere göre en büyük avantajlarımızdan biri de bir aile olmamız. Çok hızlı ve esnek karar verebilmemiz, reka-

bette önemli bir avantaj sağlıyor bize. Öz sermayemiz dışında diğer önemeli bir güçlü yanımız da işin detayına vakıf olmamız. Bakkalcılıktan geldiğimiz için işin detayını biliyoruz. Şu anda en az bir şarküterici kadar şarküteriyi iyi biliriz. Bu bilgi ve deneyim de bize, en kaliteli ürünü, en uygun fiyata satın alma imkanı veriyor. İşleri profesyonel kadrolarımız yürütüyor, biz de onlara destek sağlıyoruz.

Hipermarketlerin Payı Artabilir!

Perakendecilik sektörünün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Her sektörde olduğu gibi perakendeciliğin geleceği de Türkiye'nin geleceğine bağlı. Perakendecilik özeline bakarsak Türkiye hızla kentlileşiyor, tüketicinin beklentileri ve tüketim alışkanlıkları çeşitleniyor. Bunlar önemli ve pazarı büyüten gelişmeler.

Pazarda fırsatlar ve tehditler her zaman yan yanadır. Türkiye bir yandan piyasa ekonomisinin kurallarını yerleştirmeye çalışırken diğer yandan devlet, marketleri şehir dışına çıkarmaya çalışmak gibi pazarın dinamiklerine ters düzenlemeler getirmeye çalışıyor. Ancak biz bu tasarının yasalaşacağına inanmıyoruz. Dünyanın en büyük şirketinin perakendeci olduğunu unutmamak lazım.

Sektör, 1996-97 yıllarında çok hızlı büyüdü. 2000 yılına kadar bu büyüme süreci devam etti. 2000 yılından sonra taşlar yerine oturdu. Şimdi herkes kendi gücü nisbetinde planladığı, programladığı büyümeyi gerçekleştirmeye çalışıyor. Önümüzdeki yıllarda sektöre yabancı sermayeli yatırımcılar gelmeye devam edecektir. Bu konuda Türkiye hala bakir durumda.

Gelinen noktada hipermarketlerin gıda perakendeciliğinden aldığı ciro payı yüzde 20-25'ler seviyesinde. Piyasanın yüzde 75-80'i hala Pazar ve bakkalın elinde. Avrupa'da hipermarketlerin payı yüzde 50'nin üzerinde. Hatta Fransa'da yüzde 70'lere çıkmış durumda. Hipermarketlerin payını artırmak için yabancılar gelmeye devam edecek. Bu da, rekabetin daha da yoğunlaşacağını gösteriyor. Dolayısıyla kar marjları daha da gerileyecek. Çünkü sonuçta rekabet, tüketiciye daha uygun fiyatlar olarak yansıyor.



Ailenin siyaset yapan üyesi Vahit Kiler

Şu anda Türk perakendecilik sektörü çok hızlı bir şekilde kabuk değiştiriyor. Herkes mantığını, mantalitesini yeniliyor, değiştiriyor. İstanbul merkezli bir zincir olarak biz de önümüzdeki dönemde yoğunlaşacak rekabetin tam ortasında yer alacağımız için kendimizi buna hazırlıyoruz.

Pazarda her zaman fırsatlar vardır. Şimdi birçok alttan gelen perakendeci için Kiler iyi bir örnek. Bu girişimciler için Migros, Metro, Carrefour örnek bir vaka oluşturmuyor. Ama Kiler'in başarısı, hikayesi belki de daha önemli. Hiçbir yere yaslanmadan kendi öz kaynaklarınızla ilerleyeceksiniz... Kiler'de durum aynen böyledir. Ya herkesin yaptığını daha iyi yapacaksınız, ya da kimsenin yapmadığını yapacaksınız. Biz iletişime, marka yatırımına önem veriyoruz. Müşteri ile birebir iletişim içinde olabileceğimiz kanallar geliştirmeye çalışıyoruz. Alırken ucuza almaya, satarken ucuza satmaya çalışıyoruz. Kontrolsüz büyümekten yana değiliz. Ama büyümezsek var olamayacağımızın da farkındayız.

Türkiye'de ekonomik tablonun iyiye gidişiyle birlikte dünya çapında oyuncuların Türkiye'ye geleceğini biliyoruz. Bu durumla nasıl başa çıkarız. Bu konularla ilgileniyoruz. Kısaca çalışıyoruz. Hepsi bu.

Tekstilde de Büyüyecek

Perakendecilik dışında başka yatırımınız var mı, önümüzdeki dönemde olacak mı?

Nahit Kiler: Perakendecilik dışında şu andaki diğer yatırımlarımız şöyle;

- **Tekstil:** 2003 ortalarında faaliyete geçen, "Atena" adında bir tekstil şirketimiz var. "Messero" markasıyla bayan dış giyim imalatı yapan firmadaki üretimin tamamını İngiltere ve Fransa'ya ihraç ediyoruz.

Kendi atölyesi dışında fason da yaptırıyor. Firmanın kapsamını erkek dış giyim gibi alanlarda genişleteceğiz. Bu yıl erkek giyimine de gireceğiz. Şimdilik 50 kişinin çalıştığı firma, erkek giyimiyle daha da büyüyecek.

- **Gıda:** Kuruyemiş ve bakliyat ürünlerini, "Kiler" markasıyla ambalajlıyoruz. Bununla birlikte, "Kiler" markasıyla fason üretimler gerçekleştiriyoruz.

2003 yılında işte bu, "Kiler" markalı ürünlerin Avrupa'daki Türklere ulaştırılması amacıyla dağıtımına başladık. Aynı şekilde, "Kiler" markalı ürünleri Anadolu'daki bakkal ve marketlere de toptan veriyoruz.

- **Akaryakıt:** Şu anda biri Esenler'de, diğeri de Avcılar'da olmak üzere iki tane akaryatık istasyonumuz var. Turex adlı şirketimiz bünyesinde yeni istasyonlar da açabiliriz.

- **İnşaat:** Grubumuz bünyesinde Taşyapı adında bir inşaat şirketimiz var.

FAHRİ SARRAFOĞLU

Kıdem Tazminatıyla Kurulan Çınar, İkinci Nesille Kurumsallaşma Yolunda

İşçi emeklisi olan baba Abdurrahman Çınar'ın 1978'de kıdem tazminatını sermaye yaparak kurduğu Çınar Boru'da yönetimi oğul Abdülkadir Çınar almaya hazırlanıyor.

71 Milyonluk nüfusu, 240 milyar dolarlık milli geliri, 117 milyar dolarlık dış ticaret hacmiyle Türkiye, sürekli büyüyen ve gelişen bir ülke. Ve işte onu ayrıcalıklı kılan özellikler. Genç ve dinamik nüfusu, zengin yeraltı ve yer üstü kaynakları, stratejik konumu ile Türkiye, 21.yüzyıla damgasını vurmaya hazırlanıyor. Türkiye'nin bu büyümesine katkıda bulunan genç ve dinamik firmalar var. Çınar Boru da bunlardan biri. Çınar Boru'nun ikinci kuşak genç yöneticisi Abdülkadir Çınar'la konuştuk. Abdülkadir Çınar, halen Çınar Boru'da satın alma bölümünün başında ve yakın bir gelecekte işleri devralmanın hazırlığını yapıyor. Çınar, Türkiye'de güçlü bir dinamizm olduğuna dikkat çekerek, MÜSİAD'ı Anadolu'nun bağrından çıkarak küresel hedeflere doğru yönelmenin adı olarak niteliyor.

Öncelikle kısaca sizi ve şirketinizi tanıyabilir miyiz?

Çınar Boru'nun temelleri 1978'lere dayanır. O tarihlerde Erdemir, işçi sayısını azaltma kararı almış ve isteyen işçilerin ayrılmasını teşvik etmek için ayrılmak isteyenlere Kıdem Tazminatını vermeyi kararlaştırmış. Bunun üzerine Erdemir'de çalışan Babamız Abdurrahman Çınar, radikal bir karar alarak Erdemir'den ayrılmaya karar vermiş. Kıdem tazminatını alarak Erdemir'den emekli olan Abdurrahman Çınar, büyük bir risk alarak serbest ticaret hayatına atılmış. Sermayesi sade-



Abdulkadir ÇINAR, Oğlu Abdurrahman'ı da Sürece Dahil Ediyor

ce Erdemir'den aldığı Kıdem Tazminatıdır. Çınar Ticaret adı ile bir şahıs firması kuran Abdurrahman Çınar, önceleri sadece demir çelik ticareti ile iştigal etmiş, bilahare 1985 yılında kurulan Çınar Boru Profil San. Ve Tic. Ltd. ile sanayiciliğe adim atmış. O yıllarda bin 700 m2 kapalı alan ve sadece rulo sac açma ve boy kesme ile başlayan imalat, bugün 18 bin m2 kapalı alan ve yıllık 100 bin ton boru profil üretimine ulaşmıştır. Şu anda şirkette kardeşim ve 2 eniştemizle birlikte Çınar Boru'nun kalite çıtasını daha yukarılara çıkarmak için çabalıyoruz. Şimdiki mevcut üretim kapasitemiz yıllık, 150 bin tondur. Ürün gruplarımız; su ve gaz boruları, sanayi boruları ile kare dikdörtgen profilden oluşmaktadır. Standart ölçüler yanında isteğe özel üretim de yapabiliyoruz. Üretimler dört ayrı hatta TSE 5317, DIN 2395, BS 6323 normlarına uygun yapılmaktadır. Düzgünlük ve boy kontrolleri üretim esnasında yapılmakta, daha sonra ise paketlerden rastgele alınan örneklere bükme ve ezme testleri uygulanmaktadır. Halen 200 kişiye istihdam imkanı sağlıyoruz.

Genelde birçok sektörü içinde barındıran bir ürün yapısına sahip Çınar Boru, değil mi?

Evet, İnşaat sektöründen mobilyaya, su ve gaz tesisatlarından otomotiv sanayiine kadar değişik ihtiyaçlara cevap veren boru ve profillerin imalatı konusundaki teknolojik birikimimiz, şirketimizi sektöründe lider olmaya aday konumuna getirmiştir. Müşterilerimiz sipariş ettikleri her bir ürünün normlara uygun olarak imal edilmiş kaliteli ve en ekonomik ürün olduğunu bilmelidirler.

Çınar Boru, adı gibi köklü bir kuruluş ve şu anda birçok ülkeye ihracat yapan bir şirket haline geldi. Katedilen mesafeyi göz önüne aldığınızda Çınar Boruyu bugünlere getiren nedir?

Çınar Boru'yu bugüne getiren 3 şeydir; Disiplinli çalışmak, verdiği sözleri yerine getirmek ve teknolojiye (yeniliklere) açık olmaktır.

Çınar Boru, bir aile şirketi olarak kurulmuş olmasına rağmen kurumsallaşmasını tamamlamış bir sanayi şirketi haline geldi. Bu konuma gelmesinde nelere dikkat edildi, diğer şirketlerimize kurumsallaşma konusunda önerileriniz nelerdir?

Sadece Türkiye'de değil, dünyadaki tüm aile şirketlerinin en önemli sorunu kurumsallaşamamaktır. Bu sorunu tümüyle aştık dersek çok doğru olmaz. Ama eksiklerimizin neler olduğunu biliyoruz ve sürekli kurumsallaşma yolunda çaba sarf ediyoruz. Bu noktada birinci faktör, başta şirket kurucusu olarak tüm aile bireylerinin tümünün kurumsallaşma gereğine inanmalarıdır. İkinci aşama da doğru kurumsal yapıyı oturtacak danışmanı bulmaktır. Üçüncü ve en önemli faktör de, aile bireyleri içinde bu kurumsal yapıda temel görevler üstlenebilecek iyi eğitimli bireylerin olmasıdır.

İşyerinde verimlilik esastır. Verimliliğe önem verdiğinizi biliyoruz. Bu konuda neler yapıyorsunuz, özellikle yeni teknolojileri takip konusunda yapılanlar ve Ar-Ge çalışmaları nelerdir?

İyi bir teknik kadromuz var. Nasıl olsa işler yürüyor diye işi ustalarla götürmeye çalışmıyoruz. Şu anda 5 mühendisimiz var, 1 mühendis kadromuz da boş. Halbuki benzer işletmelerde işler daha az sayıda mühendisle yürütülüyor. Dolayısı ile teknik eleman rutin işlerden başını kaldırıp da teknolojiyi takip edemiyor. AR-GE bölümümüz yok. Türkiye'de gerçek manada AR-GE bölümü olan işletme de bir elin parmakları kadar az.

Şu ana kadar birçok ülkeyi fuar veya iş seyahatleri nedeniyle ziyaret ettiniz. Bu ülkeler hangileridir, Türkiye ve Türk sanayicisi açısından hangi ülkeye yatırım yapmak veya hangi ülkeye yönelmek gerekir ve gelecek vaat eden ülkeler nelerdir dersek neler söyleyebilirsiniz?

Gidilen ülkeler, fuarlar ve sektörlere göre değişir. Bu bakımdan genelleme yapmak doğru olmaz. Demir Çelik sektörü olarak AB ülkeleri ve Amerika bizim için önemli pazarlarımızdır. Bu zorluklar Türkiye'nin itibari ile çok alakalı. Güçlü bir ülkenin vatandaşıysanız elinizi kolunuzu sallaya sallaya her tarafa gidersiniz. Ülkenizin itibarı düşükse vize ve gümrüklerde zorlanırsınız. Benim gümrüklerde kavga etmeden girdiğim nadirdir.

Dünyada artık sınırlar kalkıyor, küreselleşen dünya üzerinde ekonomiler de küreselleşiyor. Bir ülkede olan siyasi veya ekonomik sıkıntı, hemen diğer ülke ekonomisini olumsuz veya olumlu etki ediyor. Şirketlerin de buna göre tedbir alması gerekiyor.

Çınar Boru bu tür gelişmelere karşı ne gibi tedbirler aldı veya çalışmalar yapıyor?

Sınırlar sadece güçlü ülkelerin istedikleri bölgelerde ve istedikleri ülkelere kalkıyor. Mesela bizim AB ile Gümrük Birliğimiz var. Ama siz oraya bir kalem malı iki sene üst üste fazla miktarda ihraç ettiniz mi hemen anti damping mekanizmaları devreye girer. Onlar bu enstrümanları çok iyi kullandıkları için ipin ucu daima onların elindedir. Hep övünürüz, 'AB ülkelerine şu kadar ihracat yaptık' diye. Ancak AB ile ticaretimiz hep yarı yarıya açık verir. 2 alır 1 satarız, kimse buna değinmez. Amerika liberal ekonominin babasıdır ama aynı zamanda korumacılığın da babasıdır. Herkes eşittir ama Amerikalılar daha bir eşittir.

Kurucu Abdurrahman ÇINAR

Türkiye krizler ülkesi. Geçen 10 yılda 5 kriz atlattık. Şirket olarak bu krizlerden nasıl etkilendiniz veya krizin etkisinden en az etkilenmek için neler yaptınız?

Krizler çok iyidir. Bilirsiniz doğada, 'Natural Selection' diye bir olgu vardır. Güçlüler yaşar, hastalıklılar gider. Ekonomideki, 'Natural Selection' da krizlerdir. Ama tabi bizde biraz fazla oldu. Krizlerden en az etkilenmenin yolu, oyunu kurallarına göre oynamaktır. 'İstim arkadan gelir' veya 'Göç yolda düzülür' anlayışları hep plansızlığın eseridir. Halbuki bir yatırımı gerçekleştirmek 5 zaman birimse, bunun 4'ü planlama olmalıdır. Maalesef biz bu çalışmaları, boşa harcanan zaman kabul ederiz

İtalya'nın ihracat rakamı 260 milyar dolar, ihracatçı sayısı ise 1 milyon. Türkiye'nin ihracat rakamı 40 milyar doları henüz geçemedi. İhracatçı sayısı ise 6 bin kişiyi geçmiyor. Bu konuda ki düşünceleriniz nelerdir?

Ben İtalya'ya müteaddit defalar gittim. Orada Milano'dan Udine'ye hat çek. Kuzeyini al güneyini at. İşletmelere girdiğimde şu iki şey dikkatimi çekti; 1-Çok şatafatlı, büyük isletmeler yok, 2-Her işletme sahibinin odasında ya babasının ya da dedesinin resmi asılı. Bir işletme ancak üçüncü nesilde sanayi işletmesi olur. İtalyanlar birçok özellikleri ile bize benzeyen bir millet. Ancak unutmamak lazım ki Cenevizliler çok eski tüccar bir kavimdir. Türklerin ticari hayatı ise daha çok yeni.



Türkiye'de en fazla yatırımı 10 yıldır kamu yerine özel sektör yapıyor. Artık devletin ekonomiden el çekmesi gerektiği düşüncesi hakim, sizin bu konudaki görüşleriniz nelerdir?

Özel sektörün etkinliğini son 10 yıl ile sınırlamak yanlış olur. Ancak şurası bir gerçek ki rekabetçi özel sektör girişimleri rahmetli ÖZAL ile neşvu nema bulmuştur. Ancak Türkiye'de oyun kurallarına uygun oynanmamaktadır. Dolayısıyla güçlü bir özel sektör yapısı hala daha oluşamamıştır. Şimdi bu durumda özelleştirme nasıl yapılacaktır? Ya daha önceki dönemde yapıldığı gibi devletin imkanları bir takım adamların cebine konup, 'Git sen şunu al' denecek veyahut güçlü yabancı şirketler gelip alacaktır. İkisi de yanlıştır. İzmir'de toplanan ilk iktisat kongresinin ön sözüne bir bakın. 'O adamlar çok akıllıymış' diyesim geliyor. Ortada özel sektör diye bir şey yok, her şeyi devlet yapması lazım. Ama Sümerbank'ı, Karabük'ü, Şeker fabrikalarını kurarken şu hedefi koyuyor; 'Evet biz bunları kuruyoruz ama, yeterli sermaye terakümünden sonra bunlar hür teşebbüse satılmalıdır' diyor. Ancak maalesef sonraki hükümetler, özellikle 1991 ve sonrası hükümetleri hem mevcut sermayeleri erittiler, hem de sermayeyi ehil olmayan ellere yönlendirdiler. Her şeye rağmen Türk insanının gayreti bunları aştı ve çok şükür su doğru mecrasına girmeğe başladı. Bundan sonra tüm istatistik değerler doğru adreslerini bulacağı gibi ihracat rakamları da doğru seviyesini bulacaktır. Bizim ölçeğimizdeki bir ülkenin dış ticaret hacmi, 200 Milyar dolardan başlamalı.

Kdz. Ereğli gelişmekte olan bir ilçemiz. Gerek limanı, gerekse diğer şehirlere yakın olmasına rağmen daha fazla büyümesi gerekirken bugüne kadar hükümetlerin ilçemize yönelik yatırımları sanırım yeterince olmadı. Bundan sonra ilçe için yapılması gerekenler nelerdir?

Ben aksi görüşteyim. Devletin bölgemize haddinden fazla yatırımı olmuş. Dolayısı ile insanlar tembelleşmiş . Gözünü devlet kapısına diker olmuş. Girişimci ruhları kaybolmuş. Önce Kömür İşletmeleri, arkasından Erdemir, insanları rahata alıştırmış. Ancak bu imkanlar insanlara yetmez olunca donup başka alternatifler aramaya başlamışlar. Yöre insanı bu konuda oldukça başarılı da olmuş. Ancak bir dönem yerel yöneticilerin bu insanları anlayamaması ve engellemesi nedeni ile sıkıntılar yaşanmış. Ancak özellikle 1990'dan sonra OSB'nin de yatırım programına alınması ile yan sanayi konusunda bir mesafe alındı. İnşallah 200 hektarlık Organize Sanayi Bölgemiz bu yılın sonuna kadar yatırımcımızın tesis yapabileceği bir seviyeye, bütün alt yapısı bitmiş olarak hazır hale gelecek. Ondan sonra inanıyorum ki Kdz.Ereğli sanayi de hamle yapacaktır.

Bir işadamı olarak hükümetten 2004 yılı beklentileriniz nelerdir?

Bir iş adamı için en önemli şey istikrardır. Rakamlar daha sonra gelir. Çok şükür bu hükümet ekonomik istikrarı yakaladı. Rakamlar da iyi. Ancak Siyasi istikrarı bozmak için yoğun çaba sarf eden bir grup var. Hayali korkuların peşinde dolaşıp duruyorlar. Gençliğimizde severek okuduğumuz bir roman vardı, ünlu İspanyol yazar Cervantes'in, 'DON KISOT'u. Hep düşünmüşümdür böyle insanlar var mi acaba diye? Orada biliyorsunuz herkesi ve her şeyi düşman gören ve buna samimiyetle inanan, yel değirmenlerine saldıran bir roman kahramanı var. Şimdi hayali düşmanlarla savaşanları görseydi herhalde kendinin ne kadar akıllı olduğunu düşünürdü.

MÜSİAD'da hem yönetim kurulu üyeliği yapan biri olarak, hem de bir üyesi olarak MÜSİAD üyelerine yönelik tavsiyeleriniz nelerdir?

MÜSİAD üyeleri MÜSİAD'ı kullansınlar. İnsanlar gönül bağı olduğu için üye oluyor. Bu tabi ki güzel bir şey. Ancak MÜSİAD bir yardim derneği değil. MÜSİAD ekonomik bir kuruluş. Kayseri MÜSİAD Şubesi Kurucu Başkanı rahmetli Ahmet Olgunharputlu'nun bir sözü vardı; 'Bir MÜSİAD üyesi, MÜSİAD'a ödediği aidatı, MÜSİAD bünyesi içindeki bir işinden kazanamıyorsa bırakın o adam MÜSİAD'a üye olmasın' derdi.

MÜSİAD fuarlarına yıllardır katılıyorsunuz, daha farklı fuarlarda da yer alıyorsunuz Bununla ilgili izlenimleriniz, önerileriniz nelerdir?

Fuarlar çok önemli. Genelde bizim katıldığımız fuarlar ihtisas fuarları ve artık dünyada buna döndü. Ama MÜSİAD fuarı özel. Hem nostaljik olması, hem de camiayı bir araya getirmesi ile özel. Ve MÜSİAD fuarının bir özelliği daha var ki, bu hiçbir şeye değişilmez. O da Türkiye'de ve dünyadaki sevenlerimiz için bir istinat noktası, sevinç kaynağı. Onun için bizim bu fuardan hiç vazgeçmememiz lazım.

SERDAR ERYILMAZ
serdar@ekocerceve.com

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Zamanı

Şirketlerin yüzde 90'ının aile şirketi olduğu Türkiye'de, üretim ve ihracatta istenen seviyeye ulaşılması ve kurumların uzun ömürlü olabilmesi için kurumsallaşmanın vazgeçilmez olduğu belirtiliyor

Bir işadamının en çok önemsediği iki varlık, işi ve ailesidir. Aile şirketlerini, diğerlerinden ayıran en önemli özellik, aile ile şirket işlerinin çoğu zaman iç içe girmesidir. Bir tür işle, ailenin kaynaştığı bir yapı olan aile şirketleri, tüm dünyada sayısal olarak çok büyük önem arz etmektedirler. Dünyanın hemen hemen her ülkesinde, ekonomik faaliyetlerin en büyük kısmını Aile Şirketleri gerçekleştirmektedir. Yaşama süreleri açısından aile şirketleri ile ilgili dünya genelindeki istatistiklere bakıldığında, Türkiye ile paralellik arz ettiği ve ortalama 24-25 yıl civarında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, örneğin Amerika, İngiltere, İtalya ve Japonya gibi ülkelerde, 6. ve 7. kuşakların halen yönetiminde yer aldığı, yaklaşık 300-400 yıldır faaliyet gösteren aile şirketleri söz konusu iken, ülkemizde benzer örneklere rastlamak mümkün değil. Yine aile işletmelerinde ortaya çıkan sorunlar üzerinde yapılan araştırmalar, sürekliliğin gerçekleştirilememesinin en önemli sebeplerinin başında, şirket belirli bir büyüklüğe ulaştığı ve gerekli şartlar oluştuğu halde, "Kurumsallaşma" (gerek işletme, gerekse aile ilişkileri bakımından) çalışmalarının başlatılmaması gelmektedir. Bu çerçevede, en büyük handikap, çeşitli gerekçelerle, özellikle kurucudan sonra bayrağı devralacak 'İkinci Nesil' aile üyesinin belirlenmesi ve hazırlanmasını sağlayacak olan, "Devir planlaması"nın, ya da diğer bir ifadeyle geleceğin planlanmasının yapılamamasıdır.

Atölyeden Sanayi Şirketine Geçiş

Aile şirketleri, sahip oldukları bazı avantajlarına rağmen, aile üyeleri arasında yaşanan çıkar çatışmaları, inanç, değer ve ilişkilerin işe yansıması, değişime kapalı bir kültür anlayışının hâkim olması, aile dışından çalışanlara ve hissedarlara güvenilmemesi gibi dezavantajlar, kurumsallaşmayı zorlaştırmaktadır. Yapılan araştırmalarda, hemen hemen her ülkede bu tür olumsuzlukların varolduğu görülmektedir. Bu yönüyle hadise uluslararası nitelik taşımaktadır.

Kurumsallaşma çalışmalarını, özellikle gelişme aşamasında sağlıklı olarak gerçekleştirebilen aile şirketlerinin, büyüme istidatlarını

Önce "Aile Anayasası" Hazırlanmalı

Aile şirketleriyle ilgili incelemelerini, "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma" adıyla kitaplaştıran MÜSİAD Genel Sekreter Yardımcısı Nihat Alayoğlu, bir aile şirketinin örgütsel anlamda kurumsallaşmadan önce aile bireylerini kurumsal bir temele oturtması gerektiğine dikkat çekiyor. Bununla ilgili temel esasları içeren bir, "Aile Anayasası" hazırlanması gerektiğine vurgu yapan Nihat Alayoğlu, açıklamasını şöyle sürdürdü: "Aile ilişkilerinin kurumsal bir yapıya kavuşturulması çalışmaları çerçevesinde, iş ve aile ile ilgili konuların ciddiyetle ve profesyonel bir şekilde ele alınmasını sağlayacak, "Aile meclisi" oluşturulması; ailenin vizyon, misyon ve değerlerinin açıkça yer aldığı, "Aile anayasa"sının hazırlanması ve nesiller arası, "Devir planları"nın yapılarak aile ilişkilerinin kurallara bağlanması, aile içi iletişimin güçlendirilmesi ve aile üyeleri arasında çıkabilecek sorunların giderilmesi açısından hayatî derecede önemlidir. Bu doğrultuda oluşturulan kurullar ve yapılan planlar genel olarak, ticarî şirketin aileye ait olup olmamasının gerekliliği, ailenin şirket sahipliğini elinde tutup tutmamasına ilişkin arzusu, girişimcinin vefatı durumunda şirketin ne olacağı, malî durumunun nasıl etkileneceği, firmayı kimin yöneteceği, hissedar ve üst düzey yöneticilerin bahsedilen konularda fikir birliğine varıp varmadıklarının belirlenmesi gibi konular üzerinde de çalışmalar yapılmasını ihtiva etmelidir"


Nihat ALAYOĞLU

Tablo 1: Ülkelere Göre Gelecek Kuşaklarda Aranan Kriterlerin Önem Sıralaması

Aranan Kriter	Türkiye	Hindistan	Kanada
Dürüst ve erdemli olması	1	1	1
İşe bağlılığı	2	2	2
Karar verme kabiliyeti	3	3	4
Kişilerarası ilişkileri	4	14	5
Kendine güveni	5	4	7
Yaratıcı olması	6	10	8
Çalışanlar arasındaki saygınlığı	7	6	3
Zeka düzeyi	8	7	6
Pazarlama ve satış becerileri	9	19	13
Hırslı ve atak olması	10	16	17
Eğitim düzeyi (yüksek eğitimli olup olmaması)	12	5	12
Aile bireylerinin kendisine güvenmesi	11	17	21
Finansal becerileri	13	20	16
Stratejik planlama beceri	14	11	15
İşletmede çalıştığı aile üyeleri arasındaki saygınlığı	15	9	10
Aile işletmesi dışında yönetsel deneyimi	16	26	24
Diğer aile üyeleri ile geçimi	17	8	14
Aile işletmesinde deneyimi	18	22	11
Risk alma isteği	19	12	18
Geçmiş performansı	20	15	9
İşletmenin kurucusu ile ilişkileri	21	21	25
Çalışmayan aile üyeleri arasındaki saygınlığı	22	23	19
Bağımsızlığı	23	18	20
Teknik becerileri	24	27	23
Kurucu ile amaç uygunluğu	25	24	22
Yaşı	26	28	26
Kan bağı	27	13	27
İşletmedeki hissesi	28	30	28
Cinsiyeti	29	25	29
Doğum sırası (kaçıncı çocuk olduğu)	30	29	30



Dr. Bahar Akıngüç GÜNVER

Türkler, Performansı Önemsemiyor!

Kültür Üniversitesi Öğretim Üyelerinden Dr. Bahar Akıngüç Günver, Türk işletmelerinin gelecek kuşak yöneticilerinin önemli özelliklerini belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada ilginç bulgular elde etti. Yüzde 59.5'i 21-40 yaş grubunda olan toplam 200 aile şirketi yönetici ve hissedarını kapsayan araştırmasını, "Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği" adıyla kitaplaştıran Dr. Günver, elde ettiği sonuçları Hindistan ve Kanada ile kıyas da yapıyor. Özellikleri belirlemeye yönelik 30 kriterin hangi ülke hangi seviyede önemsendiğini anlamaya yönelik yapılan mukayeseye göre Türkiye için en ilginç sonuç, "Geçmiş Performansı"nda ortaya çıkıyor. Buna göre geçmiş performansı Türkiye'de 20. sırada önemsenirken aynı durum Hindistan'da 15., Kanada'da ise 9. sıra yerleşmiş. Diğer bütün kriterleri ve önem sıralarını (Değerler arttıkça önem derecesi azalıyor) Tablo 1'de görmek mümkün.

sürdürebildikleri görülmektedir. Fakat, kurumsallaşmayı ihmal edip, belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra bunu yapmaya çalışanların ise büyük bir bölümü başarılı olamamaktadır.

Kurumsallaşmayı başarıyla gerçekleştiren Ford, Fiat ve IBM gibi Avrupa ve ABD menşeli pek çok şirket, yola aile şirketi olarak çıkıp, dünya çapında birer dev haline gelirken; Türk ekonomisinin yaklaşık yüzde 95'ini oluşturan Türk aile şirketlerinde, benzer örneklerin çok sınırlı sayıda kaldığı, büyük çoğunluğunun yapısal sorunlar (kurumsallaşamama) nedeniyle, ikinci ve–özellikle-üçüncü kuşağa intikal edemedikleri, edenlerin ise sınırlı sayıda olduğu, bu evreye geçtiğinde veya geçme aşamasında şirketlerin çoğunlukla bölündüğü, el değiştirdiği veya yok olduğu gözlemlenmektedir.

Şirketlerin yüzde 98'inin KOBİ, yüzde 90'ının aile şirketi olduğu Türkiye'de, üretim ve ihracatta istenen seviyeye ulaşılması biraz da, profesyonelleşme konusunda atılacak adımlara bağlıdır. Bir aile şirketi yönetim ve kurumsallaşma/müessese hâline gelme meselesini nasıl aşabilir? Şüphesiz, bu sorunun cevabı, her aile şirketi için, örgüt yapısı, şirket ve aile kültürü, sahip olduğu inanç ve değerler, vb. faktörler göz önünde tutulduğunda farklı olabilecektir.

Aile işletmeleri, hangi evrede olursa olsun, başta kurucu olmak üzere, bir çok aile ferdinin büyük fedakârlıklarla kuruluşundan bugüne taşıdığı maddî ve manevî değerlerin envanterini yapmalı, varolanlara sahip çıkarak ve emeği geçenleri takdir ederek geçmişi ibra etmeli; teslim aldığı emanetin sorumluluğu içinde, çağdaş yönetim tekniklerini ve teknolojileri kullanarak, şirketi bugünkü du-

Drucker'in Önerileri

Yüzyılın en önemli yönetim düşünürü kabul edilen Peter Drucker'ın, aile şirketlerinin sürekliliği konusunda dikkate alınmasını önerdiği hususlar şöyle;

- İşyerinde çalışan aile üyeleri, en az aile-dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalıdır.

- Çok küçük olanlar hariç, aile şirketlerinin kilit görevlere aile-dışı profesyoneller atama gerekliliği her geçen gün artmaktadır.

- Aile şirketlerinin yönetiminde kaç kişi ve ne kadar etkili aile üyesi olduğuna bakılmaksızın, tepe pozisyonlardan en az biri akraba olmayan bir kişi tarafından doldurulmalıdır.

- İşler işin içinden çıkılmaz hale gelmeden, yönetim geçişi (devri) konusu, ne işin ne de ailenin içinde olmayan bir kişinin koordinasyonunda , ivedilikle halledilmelidir.

Sözün özü:

"Aile, şirkete hizmet ettiği sürece, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır. Fakat, şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz"

rumundan daha ileriye taşıyacak ve devamlılığını sağlayacak sağlıklı bir yapı kurarak, diğer bir ifadeyle "Kurumsallaşma"yı tamamlayarak bu günü ihya etmeli; günümüzün yükselen değeri haline gelen bilişim teknolojilerini en üst düzeyde işletmelerine yansıtarak, küreselleşmenin de etkisiyle uluslararası sınırların önündeki engellerin hızla kalkmaya başladığı ve acımasız rekabetin yaşandığı iş dünyasının gereklerine uygun olarak stratejilerini belirlemeli, planlamalarını yapmalı, müşterilerine "farklı" ürünler sunarak, rekabet üstünlüğü sağlayabileceği ve sürdürebileceği alt yapıyı oluşturarak güçlü geleceği inşa etmelidir.Kurumsallaşma ile aile şirketi, büyük bir atölyeden sanayi şirketine, küçük pazara satış yapmaktan uluslararası pazarlamaya, "Üretelim-satarız" mantığından "satalım-üretiriz" düşüncesine geçişin altyapısını kurar. Kurumsallaşmanın amacı, şirket yöneticileri ile çalışanlarının, işadamının itelemesi ile değil, kendi gayretleriyle hareket etmeleri ve işe hız kazandırmalarını sağlayacak alt yapıyı oluşturmaktır.

Tablo 2: Aile Girişimi Süreklilik Planı ve Stratejik Planı Önündeki Olası Engeller ve Olası Çözümler

	Engeller	Çözümler
Ebeveynler	Genç jenerasyonun yetenekleri hakkında çeşitli kuşkuların bulunması, Uzun ve orta vadeli işlerin planlanlanmasının yeğlenmesi, İşletme faaliyetlerindeki ya da stratejisindeki, değişime karşı direnme gösterme eğilimi, Genç jenerasyonu yetişkin olarak görmede zorlanılması, sadece kendilerinin işi en iyi şekilde bildikleri ve bunun kanıtının da şirketin mevcut durumu olduğu düşüncesi, Girişimcinin vefat etmesi veya iş göremez hale gelmesi dikkate alınması,	Çok boyutlu kariyer fırsatlarının yaratılması, Genç jenerasyona işletmeye katkıda bulunması olanağı sağlayacak rollerin belirlenmesi ve olanakların yaratılması, Varis planlaması, Genç jenerasyonun stratejik planlamaya katkıda bulunmaları, stratejik planlama toplantılarına katılmaları,
Varisler	Aile beklentilerinin Varisin yetenekleri ile ilgili kuşku duyulması, Gücün paylaşılması sorunu, Varisin işletmede çalışmak istememesi, Varisin işin gereklerine sahip olmaması, Varisin çalışma hayatını sevmemesi, Varisin tepe yöneticilik için hazır olmaması, Aile üyelerinin varis konusunda fikir birliğine varamamaları.	Aile taahhüdünü ve vizyonunun keşfedilmesine yönelik aile toplantılarının desteklenmesi, Yönetim geliştirme faaliyetlerine öncelik getirilmesi, Aile ve işletme kültürü dikkate alarak uygun yapıların yaratılması, Tepe yöneticilik görevinin aile üyesi olmayan bir profesyonel yöneticiye/işe uygun bir akrabaya devredilmesi, Varisin tepe yöneticilik için hazır olmasına kadar şirketin tröst (güvenilir bir profesyonel yönetici) tarafından yönetilmesi, Varisin tepe yöneticilik için hazırlanmasında danışmanlardan yararlanılması,
Eşler	Evlilik ilişkilerinin aile ve şirket üzerinde etkisinin anlaşılması, Finansal güvenliğin ön planda tutulmasına önem verilmesi, Eşler arasında boşanmaların yaşanması, Eşlerden birinin vefat etmesi.	Geleceği dikkate alan bir yaşam planın geliştirilmesi, Kişisel finansal planların yapılması, Miras planının geliştirilmesi.
Diğer Çıkar Sahipleri	Kişisel ilişkilerin kayıp edilmesi, Finansal istikrara yönelik kuşkuların bulunması, Aile dışı ortakların işletmede söz sahibi olmak istemeleri, İşletmede çalışmak isteyen aile üyesi sayısının artış göstermesi,	Hazır değerlere önem verilmesi, İşletme büyüme hızının ve gelecek organizasyonun yapısının belirlenmesi, Kariyer planlarının mevcut olması.

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu; "Şirketinizi sürekli kılmak için : Süreklilik Planı ve Varis Planı", PERYON Dergisi, Sonbahar 2002, İstanbul, S.21

Gelecek Kuşağın Hazırlanması

Aile şirketlerinin sürekliliğini uzun yıllar koruyamamalarının altında yatan en önemli sebeplerin başında, olması gereken zamanda, 'Devir planlaması'nın yapılmaması gelmektedir. Bununla birlikte, aile şirketlerinin geleceği açısından son derece önemli bir yer tutmasına rağmen, pek çok ailenin bu plânı baş-

tan (zamanında) yapmadığı, devir işinin çoğunlukla kendiliğinden hallolması yolunu tercih ettiği gözlemlenmektedir. Şirketlerin gelecek nesillere sağlıklı olarak aktarılabilmesi için, devir konusunun önceden (lider henüz işin başındayken) belirlenmesi ve belli kıstaslara bağlanması esasına dayalı olarak, şirket sahibinin vefatından, iş göremez hâle gelmesinden veya emekliliğinden sonra, şirketin yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını üstlenecek kişi, bütün aile fertlerinin kabul edebileceği biri tespit edilmelidir. İnsan psikolojisine uygun olarak babaların çocuklarını, "Harika çocuklar" gibi görmeye meyilli oldukları; yeteneği ve kapasitesi değerlendirilmeden, kariyerine ilişkin düşüncesinin ne olduğu sorulmadan, onu geleceğin, "Veliahtı" olarak gördükleri ve bunu her ortamda dile getirdikleri bir gerçektir. Bu süreçte çocuklara mutlaka, "Şirkette çalışacaksın" fikrinin empoze edilmemesi, kariyerine yönelik seçim hakkının verilmesi ve üzerinde herhangi bir baskı kurulmaması son derece önemlidir. Aksine bir tutumun, gerek şirket, gerekse çocuğun geleceği açısından olumsuz sonuçlar doğuracağı göz ardı edilmemelidir.

Şirketlerin başarısı ve devamlılığı için ikinci kuşağın yetiştirilmesine özel olarak önem verilmeli; şirketin mevcut ve özellikle de gelecekte ihtiyaç duyacağı yönetim fonksiyonları da dikkate alınarak, vârislerin bir yandan akademik eğitimlerini sürdürmeleri, diğer yandan iş hayatının içinde yetişmeleri sağlanmalıdır. Bu çerçevede kurucu ortakların başlıca görevlerinden biri, şirket hisselerine sahip olacak vârislerin yetişme ve eğitimini sağlamanın yanı sıra, bu süreci adım adım takip etmek ve sınamak olmalıdır.

Çatışma Yönetimi

İş hayatının zorluklarından kaynaklandığı zannedilen birçok problem, aslında aile şirketi problemidir ve genellikle aile ilişkilerinden kaynaklanır. Aynı şekilde aile şirketinin bir sorunuyla ilgili olarak, aile kendi kendini suçlarken sorun, şirketin faaliyetlerinin, pazarın değişkenliğinin tabii bir neticesi olabilir. Dolayısıyla ortaya çıkan bir sorunu çözebilmek için, onu doğru tanımlayabilmek, lokalize edebilmek önemlidir.

Aile şirketlerinde çok sık görülen davranış tarzlarından biri, aile sorunlarını mümkün olduğunca zamana bırakmak, gündeme getirmemek, hatta unutmaya çalışmak. Ancak aile içi sorunlardan kaçmak, bu sorunların çözülmüş olduğu anlamına gelmediği gibi, bekletilen ya da ertelenen sorunlar ise, çığ gibi büyüyerek kontrolden çıkar ve çözümsüzlüğe doğru gider. Unutulmamalıdır ki, "Bir tatsızlık çıkmasın, ailede herkes birbirinin yüzüne bakabilsin" diye çözülmeden bekletilen sorunlar, birikip şirketi batırdığı zaman, ailede herkes birbirini suçlar ve neticede aile dağılır. Aile içerisindeki münakaşalar işletme faaliyetlerini engellemeyecek biçimde süratle çözüme kavuşturulmalı ve çözümlemede aile otoritesinden ziyade, iş gerekleri ve işletme çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır. (Bu konuda temel sorumluluk, sağlığı esnasında girişimciye düşse de, aile üyelerinin desteğiyle, söz konusu çatışmaların ele alınıp çözümleneceği kurumsal platformların ve sistemlerin girişimci işin başındayken oluşturulup, işletilmesi büyük önem taşır.)


Dr. Ebru KARPUZOĞLU

En Yaşlı Aile Şirketi Japonya'da

Aile şirketleri konusunda yaptığı araştırmalar, yayınlar ve eğitimlerle dikkat çeken Dr. Ebru Karpuzoğlu'na göre dünyanın en yaşlı aile şirketi Japonya'daki Kongo Gumi. 578 yılında Kongo ailesi tarafından kurulan ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren şirket, dile kolay şu anda 49. nesil tarafından yönetiliyor. Araştırmalarını, "Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" adıyla yayınlayan Dr. Ebru Karpuzoğlu'na aile şirketlerinin kısa ya da uzun ömürlü olmasının nedenlerinin kültürle ilişkisini ve Türk aile şirketlerinin uzun ömürlü olma adına neler yaptıklarını sorduk:

Türkiye'deki aile işletmelerinin şirketleşmesi, Japonya ve ABD'deki gibi çok eskiye dayanmıyor. Bu durumun kültürel kökenleri var mıdır?

Tarihi kayıtlar incelendiğinde dünyanın, bilinen, en eski aile şirketlerinin Japonya'da kuruldukları ve halihazırda aktif oldukları görülmektedir. Ardından Fransa, İtalya, Almanya gibi Avrupa ülkeleri sıralamada yer almakta; Amerikan şirketlerinin ise 1623 yılına kadar listeye giremedikleri anlaşılmaktadır. Bu noktada, Amerika kıtasının 1497 yılına kadar keşfedilmemiş olmasının, Amerikan Aile Şirketlerinin listede geç yer almasının doğal bir nedeni olarak gösterilebileceği ifade edilebilir. "Ülkelere Göre En Yaşlı Aile Şirketleri" tablosundaki ilginç bir diğer nokta, ülkemizdeki, bilinen aile şirketlerinin en eskisinin 1870 yılında kurulduğudur. Bu noktada Japonya'da 570 yılında kurulan ve 49 jenerasyon boyunca hayatiyetini sürdüren Kongo Gumi ile 718 yılında kurulan ve bugün 46. jenerasyonu tarafından yönetilen Hosbi firmalarının var olma nedenlerinin ne olduğu sorusu akla gelebilir. Diğer bir deyiş ile, neden Avrupa, Ortadoğu, Asya değil de bir Uzak Doğu ülkesi dünyanın en eski aile şirketine sahip? Bu bağlamda, kurumsallaşma düzeyinin üç temel öğesinden (yönetim fonksiyonları, çevre-firma etkileşimi, kurum kültür) biri olan kültürün önemli bir etkisi olduğundan söz edilebilir. Ball, McCulloch, Hodgette, Luthans gibi araştırmacıların yaptıkları araştırmalar neticesinde Japonya, Amerika ve Avrupa ülkelerinin kültürel özellikleri ile ilgili temel bazı bulgular elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarının neticesinde, Japon kültü-

ründe yer alan işletmelerde ataerkil davranışların ve ataerkil yöneticiliğin önemli ve güvenlik ihtiyacının yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, işbirliği ve kollektif çalışmanın önemine inanan; görevleri bireylere değil takımlara veren; başarı durumunda ödülü tüm ekibe dağıtan, adeta "Birimiz hepimiz için" felsefesini benimseyen Japon toplumunda ve işletmelerinde bu değerlerin, aile şirketi felsefesi ile birleştirildiğinde daha da belirginleştiği ifade edilebilir. Amerikan kültürürüne bakıldığında ise, bireyselliğin ön planda olduğu görülür. Birey, görev aldığında kendi takımını kurup, görev dağıtımı yapsa dahi başarıya ulaştığında ödül bireyindir. Bireysel başarıya önem verildiği için, rekabet ön plana geçer ve kendine güven temel faktör haline gelir. Yönetici geliştirmede ise, daha demokatik bir yapı söz konusudur ve iç denetim ile bilgi alışverişine inanılır, astları karar alma sürecine katmadan çok yönetme felsefesinden yola çıkılarak sorumluluklar onlara yüklenir. Japon ve Amerikan kültürleri mukayese edildiğinde, gerek yönetim biçimleri gerek iş yapma tarzları açısından oldukça farklı oldukları açık bir şekilde görülebilir. Türkiye'nin de yer aldığı Avrupa ve Ortadoğu ülkelerinin kültürleri ise, Japon ve Amerikan kültürlerinin farklı kombinasyonlarını içermektedir. Örneğin, Ortadoğu'da yönetim otokratik tarza yakın ve kurallar ön planda tutulur iken; Almanya'da yönetimde katılımcılık az düzeyde ve kurum içi çatışmalara tolerans yüksek düzeyde; İngiltere'de katılımcı yönetim ve karar alma sürecinde orta kademenin ağırlığı söz konusu olmaktadır. Bireysellik ve toplumculuk kültürleri arasında kalan Avrupa'da kurulan ilk aile şirketleri tablodada görüldüğü üzere Fransa'daki Chaten de Goulaine müzesi (1000), İtalya'daki Barone Ricasoli (1141) şarapçılıktır. Bu bağlamda, işbirliği, destek verme, açıklık, sadakat gibi temel kültürel öğelerin etkili olduğu, bireysellikten ziyade ekip çalışmasının ön planda tutulduğu kültürlerde şirketlerin varlık sürelerinin daha uzun olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, köklü bir geçmişe sahip olan ülkemizde kurulan ilk aile şirketi 1870 yılındaki Vefa Bozacısı'dır. Ülkemizde aile şirketlerinin kuruluş yılı itibariyle çok daha eski yıllara gitmemesinin temelinde aile ve iş dengesinin kurulmasındaki engeller gösterilebilir. Bu engellerden bir kaçı aşağıda yer almaktadır. Firma sahibinin kişiliğine ve bakış açısına bağlı bir yönetim Güvenilirliğin; uzmanlık, bilgi ve beceriden daha fazla önem taşıması Ailenin, şirket olanaklarından yararlanmasını açıklayan bir aile anayasasının oluşturulmaması "Önce aile / önce iş" çelişkisine düşülmesi Kurucunun ardından şirket tepe yöneticisi olarak kişinin ve tepe yönetim ekibinin önceden belirlenmemesi.

Tablo 3: Ülkelere Göre En Yaşlı Aile Şirketleri

Şirket Adı	Faaliyet Alanı	Faaliyet Gösterdiği Ülke	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı	Ailenin Adı
Kango Gumi	İnşaat	Japonya	578	49	Kango
Hoshi	Konaklama (han)	Japonya	718	46	Hosbi
Chaten De Goulaine	Müze	Fransa	1000		Gaulaine
Barone Ricasoli	Şarap ve Zeytinyağı	İtalya	1141		
Barovier & Toso	Cam Üretimi	İtalya	1295	20	Barovier
Hotel Pilgrim Haus	Konaklama (han)	Almanya	1304		
Richard De Bas	Kağıt	Almanya	1326		De bas
Tornini Firenze	Kuyumcu	İtalya	1369		Turini
Antinori	Şarap Üretimi	İtalya	1385	26	Antinori
Camuffo	Gemi İnşa	İtalya	1438	18	Muftii
Baronnie De Coussergues	Şarap	Fransa	1495	16	
Zildjian	Zil Üretimi	Amerika	1623	14	Zildjian
Tutle Farm	Tarım	Amerika	1635-1640?	12	Tutle
C.P. Washburn		Amerika	1632	11	Wasburn
Shirly Plantation	Çiftçilik	Amerika	1638	11	Carter
Vefa Bozacısı	Boza	Türkiye	1870	4	
Haci Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Lokum	Türkiye	1877	4	

Türk aile şirketleri, uzun ömürlü olma adına neler yapıyorlar ve neler yapmalılar?

Ülkemizdeki şirketlerin önemli bir kısmı ailesel, iktisadi veya siyasi vb. konulardan birinde bir kriz yaşamadan genelde mevcut kurumsallık düzeylerini korumaya çalışmaktadırlar. Geri kalan kısmı teşkil eden işletmeler ise, dünyanın büyük ve tek bir pazar olduğunun farkında olarak uzun dönemde daha da başarılı olmak için neler yapılabileceğini önceden sorgulamaktadırlar. Birinci tanımlamadaki firmalar, kriz esnasında, "Can havliyle" bir an önce krizi çözmeyi isterken sorunun köküne inip uzun vadede kurumun sürekliliğine katkı sağlayacak sistemleri ikinci plana itmektedirler. Tabi bu durumda, yeterlilik düzeyi sorgulanmaya açık danışmanların da payı büyüktür. Bu firmalar, iş tanımlarının hazırlanmasının, maliyetlerden kısıntıya gidilmesinin, ciro hedefine sahip olunmasının ve yetkinlik bazlı performans değerleme yapılmasının yeterli olacağını düşünmektedirler. Diğer taraftan sürekliliğe odaklanan firmalar vizyonları doğrultusunda stratejik planlama yapmakta; iş süreçlerini sorgulamakta; bilgi akış sistemlerini, 360 derece ve takım temelli performans değerleme ve ölçme sistemlerini kurmakta; varisi planlayıp şirket geleceği için hazırlamaktadırlar. Ayrıca, aile anayasasını oluşturmakta, geliştirmeye önem vermektedirler. Ancak, genellikle ülkemizdeki yönetim danışmanlarının önemli bir kısmı aile şirketi danışmanlığı görevini üstlendiklerinde aile şirketlerinin kendisine özgü özelliklerine miras planlaması yapmakta, emeklilik öncesi sözleşme düzenlemekte, pazar araştırmaya ve ürüne tam olarak hakim olamadıklarından firmaları ciddi sorunlarla karşılaştırmaktadırlar.

KAYNAKÇA

- *Alayoğlu, Nibat; Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, İstanbul 2003*
- *Günver, Bahar Akıngüç; Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2002*
- *Karpuzoğlu, Ebru; Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul 2000*

RAHİME BAŞ

Discount Marketler Büyüyor

Türk tüketicisinin 1995'te tanıştığı Discount (İndirim) marketler hızla büyüyor. En büyüğü BİM olan ve onu sırasıyla Şok, DiaSA, Endi ve TAM'ın takip ettiği sektörde market sayısı bin 500'ü, çalışan sayısı ise ortalama 5 kişiden 7 bin 500'ü buldu.

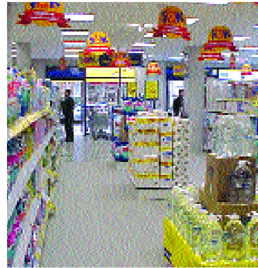
Pırıl pırıl raflarda dizili rengarenk ambalajlı ürünler, şık giyimli hosteslerin ürün tanıttığı stantlar, içine girdiğinizde kaybolacağınız hissi veren geniş mekanlar… Büyükşehirlerde "Market' denilince akla ilk gelenler... Oysa bundan 10 sene önce, "Raflarında üst üste yığılmış ürünlerin bulunduğu bir market çeşidi var" dense kimse buna inanmaz ya da inanmak istemezdi. Köy bakkalları dışında alışık olunmayan bu alışveriş manzarası şehirli insan için artık çok tanıdık... Üstelik de adım başı rastlanabilecek bu alışveriş ortamları, indirim marketlerinden başkası değil… Bu satırları indirim marketlerini kötülemek için yazmıyoruz. Sadece bilinen market ortamlarından indirim marketlerinin farkını anlatmak için birkaç ipucu veriyoruz. Zaten tüketiciler, discount marketler olarak da bilinen indirim marketlerine gereken teveccühü gösterdi ki, sayıları giderek çoğalıyor…

Discount Marketlerin Piri BİM

Perakende de büyümeyi kendine hedef seçmiş olan holdingler, indirim market zinciri edinmeden edemiyor ve de varolan zincirlerini günden güne büyütüyorlar… İşte Koç Holding'in Şok'u, işte Sabancı Holding'in DiaSA'sı, İşte Fiba Holding'in Endi'si… Bir de tabii, discount marketlerin piri BİM'i unutmamak lazım.

İpuçu verdik ama, literatür anlamıyla nedir bu discount, yani indirim marketler? İşe discount kelimesiyle başlayalım. Discount, kelime anlamıyla ucuzluk demek. Aslında bu bile, tek başına discount (İndirim) marketlerini anlatmaya yeter… En önemli karakteristik özellikleri ucuzluk olan discount marketler, genellikle 300 ile 500 metrekare alana kurulan, 3 ile 7 kişi arasında eleman çalıştıran, en fazla 4 kasası bulunan ve yine en fazla 500 çeşit ürünün satıldığı perakende kanalları olarak tanımlanabilir.

İşin Sırrı Ucuzluk



Discount marketleri anlatmak için bu tanımlama da tek başına yeterli değil. Discount marketlerin en önemli özelliklerinden birisi de, direkt üretici ile bağlantı kurulması, yani aracıları aradan kaldırmasıdır. Üreticiden alınan ürünler, direkt tüketiciye ulaştırıldığı için de fiyat avantajı sağlamaktadırlar. Discount marketlerin, diğer market çeşitlerine göre kimi ürünlerde sağladıkları fiyat avantajları yüzde 20 ile yüzde 60 arasında değişiyor.

Discount Market Deyip Geçmeyin

Ucuzluğun yolu discount marketlerde sadece malı direkt üreticiden almaktan geçmiyor. Bu tür marketlerin işletmesinde asıl amaç, giderlerin minimize edilmesi. Bunun ise en etkin yollarından birisi raf gibi dekorasyon masraflarından kaçınmak, diğeri ise az eleman çalıştırıp personel giderlerini en aza indirmek olarak biliniyor. Bir indirim marketinde ortalama 5 kişi çalışıyor. Bir mağaza müdürü, müdür yardımcısı, iki kasa sorumlusu ve malları taşıyan bir ortacı yeterli. Daha çok elemanlarını part-time çalıştırmayı tercih eden bu marketlerde kasa sorumlusu ile ortacı arasında da kesin bir görev ayrımı da yok. Gerektiğinde malları taşıyıp yerleştiren bir eleman, kasaya da oturup hesap alabiliyor.

Türk tüketicisi ilk olarak 1990'lı yılların ortasında discount marketlerle tanıştı. Türkiye'de 2003 sonu itibariyle ulusal çapta 5 discount zinciri bulunuyor.

Hard-Soft Rekabeti

Discount marketleri; hard discount (Yüksek indirim) ve soft discount (Düşük indirim) marketleri diye ikiye ayırmak mümkün. Aralarındaki en temel fark, sağladıkları indirim oranları. İki tür arasındaki fiyat farkı kimi zaman aynı ürünlerde yüzde 20'ye kadar çıkabiliyor. Hard discountlarda, kendisi için ürettirdikleri market markaları çok düşük fiyatlarla satılıyor. Soft discountlara göre çok az çeşit bulunan bu marketlerde, sadece paketli tüketim ürünleri tüketiciye ulaştırılıyor. Soft discount marketlerin en belirgin özelliği ise paketli ürünlerin yanı sıra açık ürünlerin de satışa sunulması. Taze ve açık şarküteri ürünlerini de soft discountlarda bulmak mümkün.



Tüketiciyle İlk Buluşma

Bu yolla rekabet avantajı sağlayan discount marketleriyle Türk tüketicisi ilk olarak 1990'lı yılların ortasında tanıştı. 1995'te kurulan BİM ve Şok, indirim marketlerinin Türkiye'deki ilk örnekleri. Türkiye'de 2003 sonu itibariyle ulusal çapta 5 discount zinciri bulunuyor. 2003 sonu itibariyle bu zincirlerin market sayısı bin 500'e ulaşmış durumda. Yeni açılacak mağazalarla birlikte discountlar ciddi bir eleman arzı da oluşturacak. Sektörde tecrübeli ve kalifiye eleman bulmanın zor olduğu göz önüne alınırsa, eleman konusunda da ciddi bir rekabetin yaşanacağı kesin.

En Yaygını BİM

Hard discount'un Türkiye'deki tek temsilcisi olan BİM, Azizler Holding'e bağlı Birleşik Mağazacılık A.Ş. tarafından ilk marketini 1995'te açtı. Pazara girer girmez 25 market açan BİM, 2000 yılında 402 markete ulaştı. BİM'in market sayısı bu yılın sonu itibariyle 900'ü buldu. Türkiye'de hard discount marketçiliğin en etkin uygulayıcılarından olan BİM'in 5 yıllık büyüme planı da hazır. 5 yıl içinde 300 yeni market daha açarak BİM'lerin sayısının bin 200'e ulaşması planlanıyor.

BİM, Almanya'nın en büyük discount zinciri markası Aldi'yi örnek alıyor. Zaten dünyayı ilk discount konsepti ile tanıştıran da Alman Aldi. 30 yıl önce Almanya'da kurulan ilk discount zinciri Aldi, klasik süpermarket anlayışı karşısında adeta bir devrim yaptı. Aldi'nin gerçekleştirdiği bu devrimi Avrupa'daki diğer market zincirleri izledi. Halen 7 ülkede 5 bine yakın marketiyle faaliyetlerini sürdüren Aldi, dünyanın da en büyük discount zinciri olarak biliniyor.

İndirim marketi zinciri kuran sermaye grupları arasında holdinglerin çoğunlukta olduğu dikkat çekiyor. Koç Holding bu konuda ilk adımı atan gruplardan. Türkiye'de 1954 yılından beri faaliyet gösteren ve yönetimi 1974'te Koç Grubu'na geçen Migros'un kardeş kuruluşu olan Şok, perakende sektörüne 1995 yılında 10 mağaza açarak girdi. Bugün Şok'un market sayısı 278'e ulaşmış durumda. Yapılan açıklamalara göre, Şok'un Migros'un büyümesine de katkısı olmuş. Şok'u rakiplerinden ayıran en belirgin özelliği, Türkiye'nin tüm coğrafi bölgelerine dağılmış olması. Migros'un mevcut altyapısından, lojistik ve satınalma organizasyonundan yararlanan Şok marketlerinin, lojistik ve satınalma masrafı bulunmadığı için indirim yapma gücü de rakiplerine göre daha fazla. Buna kendi adını taşıyan (Private label) markaları da eklenince, kendisini, "Köşebaşı ucuzluk marketi" olarak tanımlayan Şok'un tüketicisine fiyat avantajı sunma şansı artıyor.

İndirim marketleri arasındaki rekabette, holdinglerin rekabeti de dikkat çekiyor. BİM'in ve Şok'un iki büyük rakibinin de sırtlarının Türkiye'nin en büyük iki holdingine dayamasını bunun en güzel kanıtı. Perakende sektörüne Gima'yı alarak adım atan Fiba Şirketler Grubu, discount pazarına Haziran 1999'da hard discount konseptindeki Stop mağazalarını hayata geçirerek girdi. 1999 yılının sonunda ise Beğendik Grubu'nun "soft discount" tarzındaki Endi marketlerinin alarak ikinci atağını yaptı. Endi'nin geçmişi de aslında BİM ve Şok'la aynı yıla dayanıyor. 1995'te Ankara'da kurulan Endi, Fiba ile birlikte An-

Ciro Hedefi 1.5 Milyar Dolar

Azizler Holding'e bağlı olarak 1995'te kurulan BİM, hızlı büyüyor. Bu yıl sonu itibariyle 900 markete ulaşan BİM, 5 yıl içinde bin 200 markete ulaşmayı hedefliyor. Bunda güçlü sermaye yapısının da etkisi büyük. BİM'in ana sermayedarları Azizler Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı Aziz Zapsu, Bank America International Investment Corporation, ünlü yatırım bankası Merill Lynch, Global Emerging Markets Partners, Mustafa Latif Topbaş ve World Wide Ltd. olarak görülüyor. Mağazaları 200 ile 600 metrekare arasında değişen BİM, hard discount konseptinin Türkiye'deki en etkin uygulayıcısı. Ağırlıklı olarak kendisi için ürettirdiği 600 ürün ile ürün çeşidini sınırlı tutan BİM'in ana hedefi çok sayıda özel markalı ürüne sahip olmak. Türk pazarındaki en yüksek ciroya sahip market zinciri olduğunu sitesinde yazan BİM, önümüzdeki 5 yıl içinde mağaza sayısını 1.200'e, cirosunu ise 1.5 milyar dolara çıkarmayı hedefliyor. Türkiye dışına da yayılmayı planlayan BİM, komşu ülkelere de göz dikmiş durumda. Türk gıda perakende pazarının gelecekte hipermarketlerler ve discountlar olarak iki ana gruba ayrılacağını varsayan BİM'in çalışma prensibi de ilginç. Şirket kesinlikle banka kredisi kullanmıyor. BİM'in mülkiyeti üstünde ipotek veya bağlayıcı benzeri bir anlaşma da yok. Halen 4 bin 500 çalışanı bulunan BİM, ortalama 5 kişiden önümüzdeki 5 yılda, 1.500 kişiye daha istihdam olanağı sağlayacak.

Discount Marketlerin Özellikleri

- Mağazaların büyüklükleri 300 ile 500 metrekare arasında değişiyor.
- Bir mağazada en az 3 kişi çalışıyor. Bu 7'ye kadar çıkabiliyor.
- Toptancıyı aradan kaldırarak, direkt üreticiden alıyor.
- Giderler minimize ediliyor. Bu yüzden az eleman çalıştırılıyor. Raf masrafları asgariye indiriliyor.
- Bir discount mağazasındaki kasa sayısı 2 ile 4 arasında değişiyor.

kara dışına taştı. 2000 yılı içinde Stop mağazalarının adını değiştirip Endi yapan Fiba, bu alanda büyümeye kararlı. 2003 yılı sonu itibariyle Endi'nin 41 marketi bulunuyor.

Discount pazarına göz dikenlerden birisi de Sabancı Holding. Carrefour Grubu bünyesindeki Dia'larla işbirliği yapan Sabancı, DiaSA tabelalarıyla bu alanda rekabet ediyor. 1979 yılında Promodes Grubu bünyesinde bulunan Dia, 1999 yılında Carrefour Grubu ile birleşti. Dia'nın İspanya, Portekiz, Yunanistan, Arjantin, Fransa, Brezilya, Türkiye ve Çin'de yani 8 ülkede toplam 4 bine yakın mağazası ve 25 bin çalışanı bulunuyor. Dia, 2003 yılında Çin pazarına girerek dünyadaki hızlı büyümesini sürdürdü.

Dia, Türkiye pazarına Aralık 1999'da 8 mağaza açarak girdi. Carrefour-Promodes birleşmesini takiben Türkiye'de Sabancı ortaklığı ile DiaSA olarak büyümeyi sürdüren DiaSA yılda ortalama 45 mağaza açarak gelişimini devam ettirdi. Kasım 2003 itibarıyla İstanbul, Kocaeli ve Yalova ve Bursa'da toplam 181 mağaza ile hizmet veren DiaSA, "Hard discount konseptinin örneklerinden.

Son Oyuncu İngiltere'den

İndirim marketleri sektörüne gelen en son oyuncu ise İngiliz sermayesiyle kurulan TAM. Hard discount konseptiyle kurulan TAM Perakende Mağazacılık, Ocak 2003'te Pendik'ten İkitelli'ye kadar geniş bir alanda 20 market açarak faaliyete geçti. TAM'in yüzde 85'i Avusturya asıllı ve İngiltere'de yaşayan Eskandar Maleki adındaki yatırımcıya ait. Şirketin yüzde 15 sermayesi ise Türk yatırımcılara ait.

Kısa süre içinde İstanbul genelinde 21 mağaza açan TAM, agresif bir büyüme stratejisi izlemeye hazırlanıyor. Zincir 2007 yılına kadar 500 mağazaya ulaşmayı hedefliyor. Kuruluş sermayesi 4 trilyon lira olan TAM Perakendecilik şirketi, İstanbul'un ardından Ege'ye yayılmayı planlıyor. Şirket yetkilileri sonraki durağı ise Irak ve Suriye olarak açıklıyor.

Müşterileri Kimler?

İndirim marketleri, perakende piyasasında daha çok bakkalları tehdit ediyor. Peki discountların müşterileri kimler? Sanıldığı gibi alt gelir grubu insanlar mı? Almanya'da yapılan bir araştırma discountların müşteri kitlesinin alt gelir grubu insanlar olduğu tezini çürütüyor. Almanya'da yapılan alışverişlerin yüzde 20'si hard discountlardan yapılmış. Türkiye pazarına ilk girdiklerinde açıklama yapan Dia Genel Müdürü Bruno Pertriaux "Zengin bir insana kaliteli bir ürün veriyorsanız, o zengin insan gelip niye kaliteli ürünü ucuza almasın ki. Hard discount kesinlikle sadece alt sınıf grupların geldiği bir mağaza zinciri değil. Avrupa'da özellikle Almanya'da böyle değil" açıklamasını yapmıştı. Türkiye'deki en büyük discount zinciri olan BİM'de müşteri portföyünü her gelir grubundan tüketici olarak açıklıyor.

Türkiye'deki Discount Market Zincirleri

Market Adı	Sermayedarı	Market Sayısı(2003)
BİM	Azizler Holding	900
Şok	Koç Holding	278
Diasa	Sabancı Holding-Dia	181
Endi	Fiba Şir. Grubu	41
TAM	Eskerdar Maleki	40



AHMET TÜZÜN

Küçüklerin Büyüyen Pazarı

Nüfus artışının hız kesmesi, buna karşılık kadınların iş yaşamına daha fazla katılımı ile üretken nüfusun artması, çocuk başına harcama miktarını yükseltiyor. Bu bakımdan çocuklara yönelik ürün ve hizmet pazarı, girişimciler için büyük potansiyel oluşturuyor.

Türkiye'deki nüfus artışı son yıllarda hız kesti, hatta durağanlaşmaya doğru bir seyir takip ediyor. Nüfus yapısındaki bu değişim, ekonomistlerin önümüzdeki döneme ilişkin piyasa tahminlerini yeniden gözden geçirmelerine neden oluyor. Çünkü nüfus yapısındaki bu değişim, bazı sektörleri bazı sektörleri öldürürken, yeni sektörlerin oluşmasını sağlıyor.

Tüm Dünyada Doğurganlık Düşüyor

Tüm OECD ülkelerinde nüfus artış oranlarının düşeceği tahmin ediliyor. Türkiye, nüfusunun büyümesi beklenen birkaç üyeden biri. Ancak gelecek yıllarda büyüme oranı önemli ölçüde yavaşlamaya devam edecek. 1995 yılında yüzde 1.7 olan büyüme oranı, 2010 yılında yüzde 1.2'ye, ve 2020 yılında ise yüzde 0.8'e düşecek. Aslında, tüm nüfus projeksiyonları üç ana unsura dayanıyor: doğurganlık oranları (Doğum oranlarına tercih ediliyor), doğuşta beklenen yaşam süresi ve göçler. OECD ülkelerinin çoğunda doğurganlık oranları (Çocuk doğurma yaşlarında bir kadının sahip olabileceği ortalama çocuk sayısı) "Kendini yenileme" oranında (2 çocuk) veya bunun altında seyrediyor. Türkiye halihazırda bir istisna oluşturmakla birlikte, doğurganlık oranı 2005 yılı itibariyle yaklaşık 2 çocuk düzeyine inecek ve Türkiye'nin OECD ülkeleriyle arasında bir fark kalmayacak:

Üretken Nüfus Artıyor

Nüfus artışının yavaşlaması ve ortalama yaşam süresinin yükselmesi nedeniyle OECD ülkelerindeki nüfus yaşlanıyor. Nüfusun yaşlanmasının etkileri, başlıca çalışma çağındaki nüfusun (15 ila 64 yaş arasındakiler) azalmasıyla ortaya çıkacak. 2020'lerde, çalışma çağındaki nüfus yılda yüzde 1/2'den daha yüksek bir oranda küçülecek. Birçok OECD ülkesinde sektörler itibariyle işgücü piyasasında dengesizlikler görülebilecek. Türkiye bir kez daha istisna teşkil edecek; çünkü oldukça genç bir nüfus sözkonusu ve nüfus artışı, işgücünün yeterli ölçüde büyümesine katkıda bulunacak.



Devlet İstatistik Enstitüsü'nün 2002 hane halkı bütçe anketi gelir dağılımı sonuçlarına göre, 2002 yılında çalışan fertlerin yüzde 32.4'ünü kadınlar oluşturuyor.

Devlet İstatistik Enstitüsü'nün (DİE) 2002 hane halkı bütçe anketi gelir dağılımı sonuçlarına göre, 2002 yılında çalışan fertlerin yüzde 32.4'ünü kadınlar oluşturuyor. Cumhuriyetin kuruluş yıllarında istatistiklere giremeyecek kadar düşük olan bu oran, ekonomik zorunluluklar ve sosyal değişim nedeniyle her geçen gün yükseliyor. Esasında kadınların her geçen gün daha fazla oranda çalışma hayatında yeralması, doğurganlık oranının düşmesinin önemli etkenlerinden. Çünkü çalışan kadınlar, hem daha ileri yaşlarda gebe kalıyorlar, hem de çalışmayanlara göre daha az çocuk doğuruyorlar. 2005 yılında aile başına ortalama çocuk sayısının 2'ye düşecek olması bu fikri doğrular nitelikte. Ailede hem annenin, hem de babanın çalışmasıyla eve daha fazla miktarda para girmesine karşılık, geleneksel Türk ailesindeki çok çocuk yerine az çocuk yapılması, çocukların her birine harcanacak olan para miktarının artmasını sağlayacak. Daha önceleri sadece babanın geliri 5-6 kardeşe harcanıyorken, önümüzdeki dönemde anne-babanın toplam kazancı 1-2 çocuğa harcanıyor olacak. İşte bu durum, çocuklara yönelik ürün ve hizmet pazarını hızla geliştirirken girişimciler için de yeni fırsat kapıları açıyor.

Girişimcilere Yeni Fırsatlar...

Anne - babalar, kendileri için düşünmedikleri harcamaları çocukları için göz kırpmadan yapar... Bu durum da, çocukların ihtiyaçlarına yönelik üretim ve hizmet sektörleri için önemli bir avantaj oluşturur. Ayrıca anne babaların çocuklarının sağlığı üzerine titremesi de yeni ürün ve hizmet sahalarının ortaya

çıkmasına, yeni yatırım imkanlarının açılmasına yol açar. Bebeklerin her ihtiyacı bir sektör meydana getirmiş durumda. Türkiye'de tekstilden mamaya, hijyenik ürünlerden oyuncağa, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren yerli ve yabancı birçok marka var. Bayilik ya da franchising almak, yabancı bir markanın temsilciliği, perakende mağaza açma gibi birçok fırsat sözkonusu...

Çocuk kız mı erkek mi olacak diye doğumhane önlerinde heyecanla bekleyen klasik baba tipleri yok oldu son yıllarda. Artık bebek ana rahminde şekillenmeye başladığı andan itibaren, modern bilimin inanılmaz teknikleriyle yakından takibe ve kontrole alınıyor. Bebeğin cinsiyetini öğrenmek rutin hale geldi. Rahatsızlığı teşhis edilen bebeğe anne karnında müdahale edilebiliyor, ameliyat bile yapılabiliyor artık. Bebek dünyaya gözünü açmadan, modern tıp ona elini uzatıyor. Böyle başdöndürücü bir gelişme ortamında, bebeğin ilk nefesinden itibaren çeşitli hizmet sektörlerinin oluşması ve olağanüstü bir rekabet ortamında yarışmasından daha tabii ne olabilir?

Eskiden bebeğinin doğumunu tarlada çalışırken kendi kendine yapan ve göbek kordonunu taşla ezerek kesen kadınımızın yaşadıkları artık masal oldu... Şimdi, "Kordon kanı bankası" var dostlar! Gelin, meseleyi açalım: Bebek doğduktan sonra göbek kordonunda

Doğurganlık Oranları

	1990 - 1995	2025 - 2030
ABD	2.1	2.1
Japonya	1.5	2.0
Meksika	3.2	2.1
Türkiye	2.8	2.1
Almanya	1.3	2.0
Fransa	1.8	2.0
İngiltere	1.8	2.0
İtalya	1.3	2.0
İspanya	1.2	2.0
Kanada	1.9	2.1

ve plasentasının içinde, bebek kanı ile aynı yapıda bir miktar kan kalır ve bu kan genellikle atılarak boşa gider. Oysa bu kan, vücudumuzda bulunan birçok hücreyi oluşturma yeteneğine sahip, "Kök hücreleri" büyük miktarda ihtiva eder. Kök hücreleri kanda oksijen taşıyan alyuvarları, vücut savunmasını sağlayan akyuvarları ve kanamayı önleyerek yara iyileşmesini sağlayan trombositleri yapan ana hücrelerdir. Bu hücreler kalp kası, cilt hücresi, sinir hücresi vb. özelleşmiş hücreleri de oluşturabilir. Kök hücrelerin çoğaltılarak kullanılabilme imkanı vardır. Kök hücre nakilleri kan kanserinin de içinde bulunduğu pekçok hastalığın tedavisini sağlar. Göbek kordonundaki kök hücreler bebeğin kendi hücresi olduğundan tam uyum gösterir ve vücut tarafından reddedilmez. Göbek kordonu kanı kök hücreleri, kemik iliği nakillerinden daha tesirlidir. Saklanmış kök hücrelerinin avantajı, gerekli olduğu anda hemen ulaşılabilmesi ve bu hücrelerin vücuda nakledilmesinde savunma sistemi tarafından tamamen kabul edilmesidir.

Bugünün şartlarında, -aralarında lösemi, anemi, felç, şeker, kemik hastalıklarının da bulunduğu- en az 45 hastalığın göbek kordonu kanı kök hücreleri kullanılarak tedavisi sağlanıyor. İşte böyle... Bir zamanlar tarlada taşla ezilerek koparılan göbek kordonunun kanı şimdi "Kordon kanı bankası"nda saklanıyor ve ileriki yıllarda hayat kurtarıyor. Ne diyorsunuz? Kordon kanı bankasında çocuğunuzun kök hücreleri yok mu hâlâ?..

Kordon kanından elde edilen aşıların kullanılabilmesi, Türkiye'de de bu alana yatırım yapan yeni şirketler oluşturdu. Kanser, kemik iliği, genetik ve kalıtsal kan hastalıklarının yanı sıra bağışıklık yetersizliği gibi doğuştan gelen düzensizliklerin tedavilerinde kullanılan göbek kordonundan alınan kök hücrelerin saklanması konusu Türkiye için henüz çok yeni. Ama firmalar, henüz standartları ve uygulama esasları bile net olarak bilinmeyen bu sistemi uygulamak için çoktan rekabete girdi bile. Kordon kanı saklama hizmeti ortalama 1000 dolardan başlıyor, 1500 dolara kadar çıkıyor. Uygulamanın başında bu paranın verilmesinden sonra her yıl da yaklaşık 80 dolar saklama bedeli alınıyor. Kanı Türkiye'de 1100 dolar karşılığı saklayan şirketler de var.

Eve Mama Servisi

Bebek sahibi olanlar bilir; öyle anlar gelir ki, bebeğin maması aniden biter, bezi tükeniverir ve siz ağlayan bir bebekle başbaşa, çaresiz öylece kalırsınız. Ya da çalışan bir anneyseniz, bitmek bilmeyen ihtiyaçlarına yetişmekten bebeğinize vakit bile ayıramaz duruma gelirsiniz. Böyle durumlarda birisinin, sadece bir telefonla ihtiyacınız olan ürünleri kapınıza getirebileceğini söylemesi tahmin edilebileceği gibi çok önemli bir imkan. Bebek maması ve bakım ürünlerini evlere servis yapan şirketler de var. Çalışan anne nüfusunun giderek artması ve zamanı kıt annelerin en büyük sıkıntısının da bebeklerin ilk yılında hızlı tükenen mama, bez, pişik kremi gibi ürünleri temin etmek olması, bazı şirketlerin ana hedefini 'evlere hızlı, dakik ve güvenilir servis' olarak belirledi.

15-64 Yaş Arası Nüfus (Çalışma Çağındaki Nüfus)

	1990 - 2000	2000 - 2010	2010 - 2020
Dünya	1.7	1.6	1.2
Toplam OECD	0.7	0.5	0.0
OECD - Avrupa	0.5	0.2	- 0.2
ABD	0.9	0.9	0.1
Japonya	0.0	- 0.5	- 0.8
Meksika	2.5	2.0	1.5
Türkiye	2.2	2.0	1.1
Almanya	0.1	- 0.5	- 0.8
Fransa	0.4	0.4	- 0.4
İngiltere	0.2	0.2	- 0.3
İtalya	- 0.1	- 0.4	- 0.8
İspanya	0.3	- 0.2	- 0.5
Kanada	1.1	0.8	0.0

Kaynak: Bos et al, World Population Projections, The World Bank (1994)

Mamaya 350 Milyar Dolar

Bebeklerin hayati ihtiyacı mama, tüm dünyada 350 milyar Dolarlık bir sektör. Türkiye'de doğum oranının düşmesine rağmen bebek maması sektörü geçen yıla göre yüzde 10 oranında büyüdü. Yıllık cirosu 55 milyon dolara ulaşan bebek maması sektörü bir yılda yüzde 10 oranında büyüdü. Milupa, Nestle, Nutricia, SMA ve Humana gibi ithal markaların yer aldığı pazara geçen yıl Eczacıbaşı Farley's ile United Pazarlama da Beech ile girdi. Ülker de İsviçreli Hero ile yerli üretimi başlattı. Sektörün cirosunun gelecek beş yılda 150 milyon dolara ulaşması bekleniyor. Bebek bakım ürünleri, bez ve temizlik mendillerinin oluşturduğu grup ise krizle birlikte biraz küçülmekle birlikte 64 milyon dolarlık bir pazar oluşturuyor.

Türkiye, yılda 1 milyon 425 bin doğan bebekle, kendi içinde doğum oranı düşmesine rağmen halen Avrupa'nın doğum hızı en yüksek ülkesi. Bu alanda iş kurmak isteyen girişimcilerin önünde, pazarda faaliyet gösteren tecrübeli firmalardan bayilik ya da franchising almaktan, yabancı bir markanın Türkiye temsilciliğini üstlenmeye ya da perakende satış yapan mağaza açmaya kadar birçok fırsat bulunuyor. Yeni gelişen bir başka alan da hizmet ve organizasyon. Eskiden sadece anaokulları ve kreşler vardı. Şimdi, bebeklerin doğum kutlamasından, yaşgünü organizasyonuna kadar farklı alanlarda faaliyet gösteren firmaların sayısı gün geçtikçe artıyor.

O'nun Mekânı Çok Farklı

Hastaneden geldiği ilk günleri ve ayları beşikte geçirse de daha sonraları yatak, ranza ve odası oluyor çocuğun. Çocuk odasının mobilya ve dekorasyonu, birçok hassasiyet ön plana çıkarılarak tasarlanıyor, uygulanıyor. Fantastik bir dünya oluşturuluyor o küçük mekanda...

Anadolu'da sekiz-on kardeşin bir odada hatta odanın sadece bir köşesinde içi ot ve saman dolu bir yatakta uyumak zorunda olduğu, bazen bütün bir ailenin bir göz odada yaşamak zorunda kaldığı günlerin artık bütünüyle mâziye karışmakta olduğunu gösteriyor, gelinen bu nokta... Akılcı detaylar ile çocukların pratik ihtiyaçlarına doğru çözümler üretirken, onları daha başarılı ve verimli olmaları konusunda yönlendirmeyi amaçlayan yeni tasarımlar; çocuk ve genç odalarına yepyeni bir anlayışı yerleştiriyor. Yeni tasarımlarla; çalışmaya, dinlenmeye ve eğlenmeye yönelik alanların iç içe tasarlandığı, çocukların her ihtiyacını karşılayacak çok yönlü mekanlar oluşturuluyor.

Oyuncak Deyip Geçmeyin

Hangimizin evinde onlarca çocuk oyuncağı yoktur? Bunu milyonlarla çarpın ve kısa sürelerle yenilendiğini düşünün... Ortaya çıkan tablo, müthiş bir sektörün görüntüsüdür.

Çocukluk çağında oynamak; çocuğun duyularını geliştirmesi, hareketlilik kazanması, sosyalleşmesi ve dolayısıyla da kişiliğini geliştirmesi açısından çok önemlidir. Sektörde artık sadece eğlenceye matuf değil, çocuk pedagojisinde ihtisaslaşmış pediyatrların katkısıyla, çocuklar için eğitici oyuncaklar üretilmektedir. "Görme ve işitme duyularının uyanması, ellerin koordinasyonu, müziğe karşı duyarlılık, zihinsel gelişim, hayal gücünün uyanması ve hareketlerin koordinasyonu gibi hususlarda çocuğun gelişimine katkı sağlayan oyuncak çeşitleri büyük ilgi görüyor. Basit bir çıngıraktan, uzaktan kumandalı arabaya kadar binlerce türü olan oyuncak sektörü, olağanüstü bir potansiyele sahip.

Türkiye'de oyuncak sektörü hızlı gelişen ve gelecek vaat eden bir sektör. Pazarın büyüklüğü 90 ile 120 milyon dolar arasında hesaplanıyor. Nüfus yapısına bakıldığında 0-14 yaş arası 19,7 milyon çocuk var. Bunların 5,9 milyonu 5 yaşın altında. Türkiye'de çocuk başına yıllık oyuncak tüketimi 5 - 6 dolar seviyesinde bulunuyor. İstanbul Ticaret Odası'nın verilerine göre, Türkiye'de oyuncak pazarı dinamik ancak, üretici olarak sadece iki firma yer alıyor. Bunlar yerli üretimin yüzde 80'ini gerçekleştiriyor. Pazarın yüzde 80'i ise Çin ve Uzakdoğu mallarının istilası altında. Oyuncakta son yılların en önemli trendi ise Pokemon, Action Man, Spiderman, Bayblade gibi çizgi film kahramanları aracılığıyla pazarlanan ve büyük kısmı elektronik oyuncaklar. Oyuncak sektöründe franchising ya da bayilik almak gibi seçenekler sınırlı. Çin ve Uzakdoğu'da üretilen düşük kaliteli ve ucuz oyuncakların pazara hakim olması, kâr marjlarını da oldukça düşürdü. Bununla birlikte gelir düzeyi yüksek ailelerin yaşadığı semtlerde Avrupa'dan ithal edilen, kaliteli oyuncakları satabilme imkanı var. Bebek oyuncakları ise daha dar bir pazar. Çünkü kaliteden taviz verilemiyor. Ar-ge maliyetlerinden dolayı fiyatları yüksek oluyor.


ERHAN ERKEN

Çocuklara Yatırımda Tasarruf Yapılmıyor

Ekonomik kriz yaşandığında veya ailenin gelirlerinde bir gerileme olduğunda tasarruf tedbiri olarak birçok tüketim kaleminde daha ekonomik ürünlere yöneliriz, daha da olmadı bazılarını iptal ederiz. Ancak her ne şartta olursa olsun çocuklarımızın eğitim ve sağlığına yatırım yapmaktan kaçınmayız. Kendimiz SSK hastanelerine, onları özele götürürüz. Ekonomistler de, ebevenylerin en son tasarruf yapacakları kalemin eğitim ve sağlık olduğunu belirtiyorlar. Ailelerin bu

hassasiyetinden olsa gerek, özellikle okul öncesi eğitim konusunda son yıllarda bir açılım dikkat çekiyor. Okul öncesi eğitim alanında da yatırımları bulunan **Erhan Erken**'e, okul öncesi eğitim sektörüyle ilgili merak ettiklerimizi sorduk.

Okul öncesi eğitimin amacı ve kapsamı nedir?

İnsan eğitimi, beşikten mezara kadar devam etmesi gereken bir süreçtir. Dolayısıyla eğitim bir bütün olarak ele alınmalıdır. Bu amaca ulaşmak için, gerek insanın ilk ve temel bilgileri, eğitimi aldığı aile, gerek toplum ve gerekse de eğitim için organize olmuş kurumlar, insanın eğitimi konusuna ortak bir noktadan bakmaları gerekmektedir.

Kurumsal anlamda, okul öncesi eğitim denen devre, iki aşamalı olarak ele alınmaktadır. Biri, 0-3 yaş arasında daha çok bakım ağırlıklı olan ve kreş adı verilen kurumlarda gerçekleştirilen safha, diğeri de gündüzbakımevi veya ana okulu adıyla 3-6 yaş arası dönemi kapsayan ve bakımın yanında eğitime de yer veren devredir.

Okul öncesi eğitimin amacı ve kapsamı kısaca şu şekilde özetlenebilir:

- Okul öncesi dönemdeki çocukların, fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal gelişimlerini sağlamak,
- Kişilik gelişimlerine yardımcı olmak
- Bilgi, beceri ve tavır alış itibariyle çocukları ilkokul dönemine hazırlamak. Onların öğrenme becerilerinin gelişmesini sağlamak,
- Ana dilinin yerleşmeye başladığı bu dönemde çocukların dil gelişimlerine yardımcı olmak,
- Çocukların eğitiminde anne ve babaların birinci dereceden pay sahibi oldukları gerçeğinden hareketle, onların da eğitim konusunda bilinçlenmelerine yardımcı olmak,
- Çalışan annelerin çocuklarının bakım ve eğitimlerine katkı sağlamak

Sıbyan Mektebinden Okul Öncesi Eğitime

Okul öncesi eğitim sektörü Türkiye'de ne zaman nasıl başlamış ve gelişme göstermiştir?

Bizim geleneğimizde, son dönemde Osmanlı örneğini ele alırsak, okul öncesi yaş dönemini kapsayan okullara, "Sıbyan mektepleri" adı verilirdi. Genel usul olarak başlama tarihinin, 4 yaş, 4 ay ve 4 gün olmasına özel bir dikkat gösterilmesine rağmen, bir çok bölgede çocuklar, 5 ila 7 yaş arasında, "Mahalle mektepleri"de denilen, "Sıbyan mektepleri"ne gönderilmeye başlanırdı. Genellikle mahallenin camisinde veya caminin yanı başında bu adla anılan bir mekanda oluşturulan bu okullarda çocuklara ilk dini bilgiler, yazı ve okuma dersleri verilirdi. Bu okullara başlama törenleri çok ilginç ve renkliydi..



İkinci Meşrutiyet ile birlikte 1913 yılında, "Geçici İlk Öğretim" kanunu adı ile çıkartılan kanunla sıbyan mektepleri ve ana mektepleri denen okulların ilk öğretime bağlı oldukları ilan edilmiş ve iki yıl sonra, ana mektepleri ile ilgili nizamname (Anaokulları Tüzüğü) yayınlanmıştır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında 38 ilde 80 adet anaokulu bulunduğu kaynaklarda belirtilmektedir. Ana okullarına öğretmen yetiştirmek üzere 1927-28 öğretim yılında Ankara'da Ana Öğretmen Okulu açılmıştır. Ara dönemlerde bazı çalışmalar olmakla birlikte Cumhuriyet Döneminde, ülkemizde okulöncesi eğitimin önemine ciddi bir şekilde vurgu yapan en etkili çalışma Yedinci Milli Eğitim Şurasında (Şubat 1962) gerçekleştirilmiştir. Bu 'Şura'da sunulan raporlarda konunun yurt dışındaki boyutları, tarihsel gelişim ve istatistiki verilere yer verilmiş ve bir dizi öneri getirilmiştir. Şurayı izleyen aylarda 222 sayılı İlk Öğretim ve Eğitim Kanunu'nun öngördüğü 'Anaokulları ve Sınıfları Yönetmeliği' yayınlanmıştır (Haziran 1962). Bu tarihten sonra yuva ve anaokulları yurt sathında resmi ve özel şekilde yaygınlaşmıştır.

Bugün Okul Öncesi Eğitim Kurumları, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki Anaokulları ve Devlet Bakanlığı kapsamındaki İl Sosyal Hizmetler Müdürlüklerine bağlı olarak çalışan Kreş ve Gündüzbakımevleri adlarıyla hizmet vermektedirler.

Bu okullara yönetici ve öğretmen yetiştirmek için de gerek meslek lisesi, gerekse de yüksek okul seviyesinde çok sayıda okul ve fakülte açılmıştır.

Okul öncesi eğitimin Türkiye'deki yaygınlığı ne seviyedir?

Ülkemizde şehirleşme oranındaki artış, sülale tipi geniş aileden çekirdek aileye geçişin hızlanması, kadınların ekonomik ve sosyal hayatın içinde daha fazla yer almaya başlaması gibi sosyal yapıda meydana gelen değişmeler, bir çok ihtiyacı ve problemi de beraberinde getirmiştir. Okul öncesi çağdaki çocuklar için hizmet üreten kurumların ortaya çıkışın-

da bu değişimlere yönelik ihtiyaçların önemli bir payı vardır. Bununla birlikte ailelerde, çocuklarının daha iyi eğitilmelerinin gerektiği noktasındaki bilinçlenmenin de okul öncesi eğitim kurumlarına yönelik talebin artışına önemli bir katkısı olduğu inkar edilemez.

Çocuklarını bu kurumlara gönderen insanlarımızda, değişen sosyal hayatın getirdiği zorunluluklar yanında çocuklarının daha iyi yetişmeleri isteği ve çocuklarıyla beraber kendilerinin de nasıl daha iyi anne ve baba olabileceklerine dair arayışlarının da etkileri görülmektedir. Kendi tecrübelerimizde yakinen tespit ettiğimiz bu gerçek çerçevesinde okul öncesi döneme yönelik talep ve arzda sürekli bir artış gözlenmektedir.

Devlet Planlama Teşkilatınca hazırlanan ve ülkemizde kalkınma yönündeki kamusal eğilimi yansıtan beşer yıllık kalkınma planlarından yedincisinde (1996-2000) okul öncesi eğitimde okullaşma oranında hedef yüzde 16 olarak belirlenmişti. Milli Eğitim Bakanlığı planlamalarında da 2003 yılı itibariyle okul öncesi eğitimde okullaşma oranını yüzde 19.9 olarak varsaymaktadır.

Milli Eğitim bakanlığına bağlı anaokulları dışında Devlet Bakanlığı bünyesindeki resmi gündüzbakımevleri ve özel yuvaların sayılarında da son yıllarda ciddi artışlar gözlenmektedir. Özellikle büyük şehirlerimizde gözlenen bu artış, bir yandan değişen sosyal ve ekonomik hayatın tezahürü, bir yandan da çocukların eğitimine verilen önemin göstergesi olarak yorumlanabilir. Gönül, bu artıştaki ağırlıklı oranın eğitime verilen önemde de olmasını arzu etmektedir.

Sosyal gelişmede okul öncesi eğitimin rolü nedir?

Okul öncesi dönemde çocukların yaşlarına göre gelişim özellikleri bir çok ilmi çalışmada ortaya konmuştur. Çocuk gelişimi, fiziki, duygusal ve sosyal boyutları içine alan bir süreçtir. Eğitimde yaş dönemlerine göre sahip olunan özellikler dikkate alınarak programlar yapılmakta, gerek kurumlar, gerek aileler ve gerekse eğiticiler bu özelliklere dikkat ederek çocuklarımızın daha güzel yarınlar için hazırlanmasına çalışmaktadırlar.



Bu devrelerde aile çok önemlidir. Toplumsal kurallar, doğru, yanlış, iyi, kötü gibi kavramlar, çocuklar tarafından özellikle örnek aldıkları yakınlarına benzemeye çalışarak ve onları örnek alarak benimsenir. Dolayısıyla aile, okul öncesi dönemde diğer dönemlerden belki çok daha fazla önemlidir. Anne ve baba, dede ve büyük anneler de gerek temel kültürel değerlerin nesillerden nesillere aktarılması, gerekse çocukların asli kavramları yaşayarak öğrenmeleri açısından en önemli varlıklardır. Bütün bunların arka planındaki önemli unsur ise çocukların bu devrede ihtiyaç duydukları sevgidir. Aile, çocuğa bu sevgiyi en saf ve doğru biçimde verebilecek kurumdur.

Daha evvelki cümlelerin birinde de ifade ettiğim gibi, ülkemizde değişen hayat şartları ailelerin çocuklarıyla maalesef yeterli şekilde ilgilenebilmelerine engel olmaktadır. Çalışan anneler, şehir ortamında aile büyüklerinden kopuk durumda varlığını sürdüren çekirdek aile yapıları, çocukların çoğu zaman gerekli sevgi ve eğitim imkanlarını elde edebilmelerine yol açacak imkanları onlara sunamamaktadır. Ayrıca eğitim konusunda ailelerin çoğu zaman yeterli bilgilere sahip olamamaları yine çocuk eğitiminde menfi bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çerçevede okul öncesi eğitimin kurumsal mekanları olan yuvalar ve ana okulları, çocukların okul öncesi dönemde gerek sosyalleşmelerinde, gerek aile içinde kazanmaları gereken birçok özelliklerini kurumun gözetiminde ama yine ailelerin de yardımı ile kazanabilmelerinde, ailelerin de bu yolla eğitimin önemi konusunda bilinçlenmelerinde önemli katkılar sağlama potansiyeline sahip kurumlardır.

Okul öncesi dönem diye adlandıran 7 yaş öncesi devrede, sıbyan mektebi (Mahalle mektebi) uygulamaları ile yüzyıllar öncesinde bu eğitimi gerçekleştirmiş ve bize örneklerini bırakmış bir geleneğin mensupları olarak, çocuklarımızın hayata hazırlanmasında aile ile işbirliği içinde yapılacak okul öncesi eğitim çalışmalarının sağlıklı bir topluma gidişte önemli bir katkı sağlayacağına inanıyorum.

BAKİ GÜNAY
bgunay@ekocerceve.com

Teknoloji Kabus Mu Getiriyor?

Hayatımızı kolaylaştıran teknoloji, kabusumuz mu olacak? Bilişimden yararlanarak link hatlarını, bilgi işlem merkezlerini, bakanlıkları ve PTT-Telekom iletişim hatlarını hedefleyen teröristleri etkisizleştirmek için İngiltere, 4 milyon kamera ile İngilizleri 24 saat izliyor.

Serdar Turgut, Akşam Gazetesi'ndeki (08.01.2004 tarihli nüsha) köşesinde ilginç bir iddiayı gündeme getirdi. Turgut'un iddiaları, internet medyasında da gündeme getirilmiş olmasına rağmen resmi yetkililer fazla itibar göstermemiş veya göstermek istememişti. Şöyle diyordu yazar, '' Muhakkak izliyordunuz Amerika Mars gezegenine gönderdiği uydudan müthiş fotoğraflar elde etmeye başladı. 169 milyon kilometre öteye bir uyduyu indirmek, aletleri yerleştirmek, oradan mükemmele yakın fotoğraflar elde etmek gayet tabii ki olağanüstü bir başarı. Şimdi düşünüyorum da acaba bu işi başaran beyinler uçmakta olan bir uçağın yönetimini bir yer istasyonundan aniden tamamen devralıp, uçağı istedikleri hedefe doğru yöneltecek teknolojiyi de üretmiş olamazlar mı? Bana kesin üretebilirlermiş gibi geliyor.Hatta bu işin Mars'a seyahati gerçekleştirmekten çok daha kolay olduğunu tahmin ediyorum. Ve dahası Pentagon içinde bazı, 'Savaş teorisyenlerinin' uzun yıllardır bu tür teknolojileri geliştirmek için çalıştıklarını da biliyorum. Bunu nereden biliyorsun derseniz onu da hemen söyleyeyim. Bu bilgi bir 'Açık istihbarat' yani isteyen biraz sabır göstererek gerekli kaynaklara ulaşabilir ve bu tür teknoloji üzerinde ABD'de uzun yıllardır çalışma yapılmakta olduğunu okuyabilir''. Doğru veya yanlış, bu kararı size bırakıyorum. 11 Eylül ile başlayan terör dalgası ile Dünyada haritaların değişmeye başladığını izledik..Ve Bush hükümetinin temsilcileri, önümüzdeki yıllarda 20'ye yakın ülkenin de haritalarının değiştireceklerini bildiriyorlar. ABD kurumlarından olan ve teknolojinin son noktalarında iş yapan NSA,CIA,FBI gibi istihbarat kuruluşları için teknoloji, işlerinin ana teması. Tüm dünyayı dinleyen ve ABD tarafından varlığı inkar edilmesine rağmen konunun uzmanları tarafından bilinen 'Echelon' ile birçok bilgiyi denetleyebilmektir. Kurulan teşkilat, tüm dünya ülkelerini kapsamakta ve ABD dışındaki ülkeler için ise küresel bir tehdit olarak algılanmaktadır.



Bizi izleyen, gözetleyen ve hayatımıza yön veren teknoloji; kolaylıklar getirdiği gibi kabusumuz olma yolunda adım adım ilerliyor.

Çünkü ABD'nin yaptığı faaliyetinin temel amacının, "Ticari" boyutu çok fazladır. Dinlenen tüm şirket ve kurumların en hassas bilgileri teknoloji transferi ile ABD eline geçmektedir.ABD'nin özellikle dinlediği ülkelerin başında ise Japonya, Almanya ve Fransa şirketleri gelmektedir. ABD ticari sırlarını elde ederek, uluslararası pazarlarda avantaj sağladığı ve birçok ürünü kendisi imal etmektedir. Bu konu ile ilgili habertürk'ün Basın Kulübü'nde Kombassan Holding Başkanı Haşim Bayram da ilginç açıklamalarda bulunmuş ve şunları söylemişti: "Amerika'da üst düzey bir CIA yetkilisi bana ilginç bilgiler verdi. "Biz dünyada 5 milyar dolara kadar müsaade ederiz. CIA, bunun için kurulmuştur, yani dünya ekonomisini kontrol altında tutmak için' dedi... Bir buluşumuz vardı, bunu ABD'ye satmak isterken görüştük". Aslında küresel bir ekonomik yapıyı yönlendiren güçler, kendilerini zora sokacak bir ekonomik gelişmeyi istemiyorlar. Eğer gelişme ortaya çıkarsa bu çeşitli !!! tedbirler ile bertaraf ediliyor. Bu bertaraf da teknolojik terör diye ifade edilen olaylar ile yapılıyor. Bunun son örneklerini Malezya, Endonezya ve Kore ekonomilerinde görmüştük.

11 Eylül Bir Milat mı ?

Tüm Dünyanın sınırsız servetiyle tanıdığı Rockefeller ailesinden David Rockefeller 'in 1994'te BM İs Konseyi toplantısında sarf ettiği ve kayıtlara geçen söyle bir sözü var: ''Küresel bir değişimin eşiğindeyiz. Beklediğimiz şey, tam zamanında gelecek büyük bir bunalımdır. Uluslar Yeni Dünya Düzeni'ni o zaman kabul edecekler''. Beklenen fırsat ise, 11 Eylül'de geldi. Amaç egemen ulus-devletleri serbest pazar ya da askeri müdahale yollarından biriyle açmaktı. Buna ulusal toplum-

ları istikrarsızlığa sürüklemek ve bölünmeleri, giderek kopmaları gerçekleştirmek de dahildi. Küre, 11 Eylül ile birlikte çatlamış ve istenilen olmuştu. Büyük sermaye tarafından görünenler, halk tarafına farklı yansımış, dalga dalga başlayan panik havası Afganistan ve Irak duvarlarında patlamıştı.

11 Eylülü sonrasında ABD toplumunda başlayan paranoya ile birlikte güvenlik ve teknolojideki izleme ve dinlemede ABD hükümeti tarafından senatodan Ulusal güvenlik tedbirleri altında kişisel hak ve özgürlükler tek tek elden geçirilmeye başlanarak fazla (!) bulunan hakların geri alınması gündeme geldi. İlk önce FBI kurumu, ABD her internet kullanıcısının maillerini "Cornivare" adlı bir yazılımla kontrolden geçirmeye başladı. Birçok sivil toplum kuruluşu buna karşı çıkmasına rağmen FBI bu yazılımı daha da geliştirerek ülke çapında yaygınlaştırdı. "Echelon" projesiyle ABD günde 3 milyar civarında telefonu dinleyebilme olanağına ulaştı. Ulusal güvenlik bahane edilerek yeni bir cadı avı başlattı ABD. 1950'li yıllarda yapılan kişisel özgürlüklerin askıya alınmasının bir benzeri ABD yaşayan Müslümanlar üzerinde yoğunlaştırıldı. 11 Eylülden bu güne alınan teknolojik tedbirler öylesine arttırıldı ki, ABD ülkeyi ziyaret eden herkesin fotoğraflarını çekip parmak izlerini almaya başlayarak (Yılda 40 milyona yakın) kıtayı ziyaret edenleri fişlemeye başladı. Aslında teknolojik gelişmeler, bunları geliştirenler için de iki tarafı keskin bıçak konumunda.

Teknolojik Suçlar

insanlık tarihi kadar eski bir kavram olan suçun, zamana ve mekana göre değişkenlik göstermesine rağmen hiçbir dönemde azalmamış aksine şekil değiştirerek günümüzde artış göstermiştir. Her dönemin kendi şartlarına göre şekil alan suç ve suçlu kavramı da günümüzdeki dönüşüme paralel gelişmiştir. Bilişim teknolojisinin gelişmesi ve bilginin eski devirlere göre daha çok önem kazanması, bilginin ekonomik, sosyal, siyasal değerinin artması ve bu değerler üzerinde kolay yoldan söz hakkına sahip olmak isteyen kişileri bilişim teknolojileri marifetiyle suç işler hale getirmiştir. Yeni bir suç olarak karşımıza çıkan bu kavram, bilişim suçları olgusu teknolojiyi kullanan ve kullanacak bütün ülkelerin ortak problemi haline gelmiştir. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler bilgisayar ağları sayesinde milli sınırları rahatlıkla aşmıştır. Bu nedenle ulusal düzenlemeler ve ulusal hukuklar, bilişim suçları ile mücadelede yetersiz kalmaktadır.Bu tür suçlar, özellikle dijital ortamdaki değerlere yapılan saldırılar ve genellikle bankalardaki finans kayıtları, hastane kayıtları, askeri bilgiler vb. saldırılara maruz kalma potansiyeli taşımaktadır. Bilgisayar üzerinden daha ucuz ve kolay suç işleme olanağı ileride bu suç tipleri ile daha çok karşılaşılacağı ve bilinen suç tiplerinin; hırsızlık, soygun, terörizm, sabotaj, kaçakçılık ve diğer tüm suçların dijital ortamda yerini alacağı anlamına gelmektedir. Hatta ülkeler arasındaki sanayi, teknoloji ve strateji casusluğu dijital ortamda yapılmakta ve ülkeler bundan dolayı büyük zararlara uğratılabilmektedir. Bununla birlikte banka hırsızları ve soyguncuları artık klasik yöntemler yerine, iletişim sistemlerini kullanarak bankalardaki hesap kayıtlarını rahatça değiştirebilmeleri bankalar için büyük bir tehdittir. Bilim suçlarının Dünya ekonomisine her yıl milyonlarca dolar kayıpları olması ile birlikte dünyadaki ülke polisleri kendi içlerinde Bilişim suçları ile yeni bir örgütlenme kurmuşlar, İnterpol teşkilatı bilişim suçlarının bulunması ve cezalandırılması ile ilgili hukuksal düzenlemeler getirilmesini sağlamıştır. Ekonomik ticarete el atan bilişim suçluları, asılsız banka teminatları veya şirketleri ile ticarete sekte vurmaya devam etmelerinin sebeplerinin altında hukuk terminolojisinin Bilişim gibi suçları karşılamaması bir handikap olmaya devam etmektedir. Çünkü teknolojik suçlarda yer, zaman ve mekan kalkmış, suçun tespitinde en önemli olan temalar yok olmuştur. Teknolojik terör ile savaşmada hukuk, gelişmiş ülkelerde geçerli bir yaptırım olmasına rağmen bilişim hukukunun gelişmediği yerlerden yapılan saldırılar yapanın yanına kâr kalmaktadır.



Teknolojik Terörün Faturası Kabarık

Teknolojik terörün somut zararını yaşayanların sayısı oldukça fazla. Yapılan istatistik bilgileri, hackerların bilgisayar sistemlerine, şirketlere, ticarete ve bankalara verdikleri zararın 10 milyar dolara yaklaştığını gösteriyor. FBI ve diğer ülkelerdeki denetleme kurumları, siber güvenlik olgusuna ister istemez eğilmeye başladılar. Siber güvenliğin ticari anlamda yarattığı zararı kesin olarak tespit etmek kolay değil. Temelde bilginin salt olarak

İngilizleri 4 Milyon Kamera 24 Saat Kaydediyor

İngiltere'de halkın, metro istasyonlarında, karayollarında, kaldırım kenarlarında bulunan yaklaşık 4 milyon kamera tarafından 24 saat boyunca izlendiği açıklandı.

The Independent gazetesi, bu durum için, ''İngiltere 2004 yılında Big Brother'ın gözetimi altında'' ifadesini kullanırken, İngiltere'nin tarihi boyunca ilk kez bu kadar yüksek bir ''İzleme noktasına'' ulaştığını bildirdi. Gazete, kameraların sayısının her geçen gün arttığını ve halkın adeta her hareketinin izlenir olduğunu belirtirken, ''Kamera sayısı son 3 yılda 3 katına çıkarıldı'' iddiasında bulundu. İngiltere'de halen her 14 kişiye bir kamera düştüğünü belirten gazete, ''Kamera sayısındaki artış, uzmanların tahminlerinin iki katı civarında seyrediyor. İngiltere şu anda dünyadaki bütün kapalı devre sistemlerin 5'te 1'ine sahip'' diye yazdı. Uzmanların her bir Londralı'nın günde en az 300 kez kameralara yakalandığını ve görüntülerinin kaydedildiğini tahmin ettiklerini belirten Independent gazetesi, bu çekimlerin büyük bölümünün de, ''Veri toplama yasasına'' uygun olmayan yer ve biçimlerde yapıldığını öne sürdü. Dünyadaki gözetleme kameralarının yaklaşık onda birinin konuşlandırıldığı İngiltere'de sokakta, trende, otobüste, stadyumda, mağazada vs. insanlar hep gözetleniyor.



değerinin saptanmasının yanı sıra, sonuçta zararların milyar dolar seviyelerine ulaşması, siber güvenliğin kontrol altında tutulması gerektiğini gösteriyor. Ticari bir şirketin geliştirdiği bir patentin rakibi tarafından çalınmasının değerini ölçmek çok güç olmasına karşın, söz konusu ürünün satışındaki düşüşlerden bu zararın bedeli anlaşılabilir; buna en güncel örnek ise dosya paylaşımı sitelerinin kullanımının artmasıyla, CD satışlarındaki düşüşler olarak gösterilebilir.Şirketlerin kurumsal web sitelerinin güvenliği, şirketlerin prestiji açısından ayrıca önem arz ediyor. Bilgi hırsızlığı yapılmasa bile, bir şirketin web sitesinin çökertilmesi kurumun kamuoyundaki imajının zarar görmesine neden oluyor. Tüm bu faktörler yan yana koyulduğunda, bir mali tablo çıkarmak zor olsa da, zararların milyarlarla ölçüldüğünü düşünmek doğru olur. Havalimanı bilgisayar sistemleri gibi kritik bilgiler, günlük hayatta kullandığımız internet üzerinde yayınlanmıyor. Ancak, kapalı devre bilişim sistemlerine 'Arkakapı' vasıtasıyla erişmek, hackerların becerileri açısından bakıldığında giderek kolaylaşıyor.. Fakat bu sistemde bir tedbir olarak algılanmamalı. Çünkü, 'Tempest' denilen bir teknoloji ile internete bağlı olmayan bilgisayarlar, yaydıkları dalgalar ile başka bir bilgisayara yansıtılarak izlenmesi de mümkün olmaktadır. Bu sistemle de daha çok sanayi casusluğu ve kriptoloji bilgileri öğrenmek mümkündür.

Teknoloji, Terörün Hizmetinde

11 Eylül Saldırılarının küresel boyutu dile getirilirken belki de bizden uzak olduğu için tam olarak algılayamamıştık. Ancak, bir gün kapımıza dayandığında biz de anlayıverdik terörün ne kadar lanetlenecek bir şey olduğunu.

İstanbul Kuledibi'ndeki Neve Şalom ve Şişli'de Betyaakov Sinagogu ile Beyoğlu'nda İngiliz Başkonsolosluğu ve Levent'te HSBC Genel Müdürlük binası önünde gerçekleşen bombalı araç saldırıları, terörün çirkin yüzünü bir kez daha gördü tüm dünya.

Görünen o ki 11 Eylül saldırısı uluslararası sistemi oluşturan bildik parametrelerin yanına yeni ve etkili bir başka faktörü; asimetrik tehdidi de ekledi; ''Terörizm''. ABD açısından terörizmi önlemenin ancak uzun vadeli bir strateji ile mümkün olduğunu görüyoruz. Patlamalar sonrasında gelişmiş ülkelerdeki Toplumu her an gözetleyen kameralar daha da çoğaltıldı. O kadar ki İngiltere'de normal sıradan bir vatandaşın sokağa adım atması ile tüm gün boyunca 300'e yakın kameranın objektifine takıldı bilgisi geldi. 'Big Brother' olarak adlandırılan George Orwell'ın 1984 romanındaki gözetleme sistemi gerçek hale geldi. Sokak, mağaza, metro, resmi daire, hastane , pastane , okul derken kişilerin nerden nereye gittiklerini izleyen gelişmiş uydu

teknolojileri bu paranoyanın son ayağı oldu. Londra caddelerine CCTV sistemi ile(Merkezi Kamera Sistemi) izinsiz hiçbir kamyonetin çıkamayacağı, çıktığı taktirde ise şoföründen taşıdığı malın cinsine kadar olan bilgiler ve koordinatları ekran ve kamera ile izlenmesi, sistemin İstanbul içinde düşünülmesini sağladı. Terör gibi bir güvenlik sorunu kısa sürede kendi eko-sistemini oluşturmaktadır. Silah kartelleri, lobiler, iç politikada seçim hesapları ve enerji lobileri hızla bu soruna eklemlenerek kendi çıkarlarını rasyonalize etmeye girişmektedir. Bu sarmal ilişkide kendi terör ve politikalarını oluşturmaya başlıyor.

Sanal Teröristler Pusuda

Tüm Dünyada yayılan terör tehdidi, İstanbul'a yapılan bombalı saldırılar ile bizi de içine aldı. Yapılan bu somut saldırılar gibi Teknolojik terörün hedefleri arasında bizim de olduğumuz, devleti yönetenler tarafında sık sık dile getiriliyor. Devletin resmi makamları olası bir teröre karşı yaptıkları a-b ve c planlarına bir yenisi ekleyerek olası bir teknolojik teröre karşı tedbirler geliştiriyorlar. Yetkililerin verdikleri bilgilere göre terör örgütleri, bilişim teknolojisinden yararlanarak devletin kullandığı link hatlarına, bilgi işlem ve veri merkezlerine, bakanlıklara, PTT-Telekom ile Emniyet Genel Müdürlüğü ve Türk Silahlı Kuvvetleri gibi birimlerin sistemlerine sanal saldırıda bulunacaklar ve virüsler aracılığıyla bu sistemleri çökertecekler.



ABD'nin Bosna savaşında bunu Yugoslavya için gerçekleştirdiğini belirtmekte fayda var. Aynı zamanda yıl içinde tüm dünyayı kabusa çeviren virüslerin neden belli zamanlarda çıkıp sonrada hiç gelmemiş gibi belli bir zamanda yok olduğunu da kendimize soralım. Hatırlanacağı gibi Çernobil virüsü ortaya çıktığı vakit birçok ülkenin özellikle resmi site ve network ağları zarar görmüştü. Genelde az bir zarar ile tehlike atlatılmasına rağmen zarar gören ülkeler iyi ve kötü bilgisayar ağlarını inceleme fırsatı buldular. Yani ülkelerin belki de kendilerine yaptıkları bir imtihan gerçekleşti.



Echelon Nedir ?

ECHELON, 5 devletin (ABD, Ingiltere, Kanada, Avustralya, Yeni Zellanda) istihbarat örgütlerinin dünya üzerindeki iletişim sistemlerini denetlemek için kurdukları ortak projenin kod adıdır. ECHELON projesinin temelleri 1947'deki UKUSA anlaşmasıyla atılmış ve 1971'de hayata geçmesinden günümüze dek kapsamını ve kullandığı teknolojileri sürekli genişletmiştir.

Liderliğini ABD Milli Güvenlik Dairesi NSA'in yaptığı ECHELON'un bugün telefon görüşmeleri, e-mailler, internet bağlantıları ve uydu haberleşmeleri gibi akla gelebilecek tüm modern iletişim sistemlerini büyük oranda denetlediğine inanılmaktadır.

Bu virüs saldırısı sonrasında pek çok ülke kendi yazılımlarını güncelleştirdi ve milli yazılıma dönük projeler ile kripto ve şifreleme teknolojileri oluşturmaya başladı. Milli yazılım, kuşkusuz her ülkenin güvenliği için sonsuz önem taşıyor. Özellikle savaş şartlarında bu yazılımlar, savaşılan düşman ülkenin eline geçtiğinde savaşı kazanma şansı yok denecek kadar azalır. Teknolojik terörde milli yazılımın büyük önemi olduğuna dair somut bir örnek vermek gerekirse Arjantin ile İngiltere arasında yaşanan Fakland savaşına bakabiliriz.

İngilizler Arjantin'in kullandığı exxon füzelerinin şifre kodlarını Fransa ile yaptığı gizli antlaşma ile ele geçirerek Arjantin'in tüm füzelerini okyanusun sularına yönlendirmiş ve savaşı az bir zarar ile atlatabilmişti.

Dr. İSMAİL VURGUN

Sağlıklı Hayat, Kahvaltıyla Başlar

Yeni bir güne dengeli ve güçlü kahvaltıyla başlamak kadar sağlıklı bir davranış düşünülemez. En bilineniyle kahvaltı yapmadığınız günlerde kendinizi daha bitkin, güçsüz ve daha alıngan hissederseniz.

Araştırmalar kahvaltı yapmadan güne başlayanları pek çok sorunun beklediğini gösteriyor, kuşluk saatlerinde başlayan dikkat eksikliği, odaklanma güçlüğü, gerginlik, öğrenme zorluğu, işte ve okulda verimsizlik görülüyor.

Kahvaltı yapmadığınız günlerde kendinizi daha bitkin, güçsüz ve daha alıngan hissederseniz sakın şaşırmayın. Kahvaltı yapmama alışkanlığı olanların kolay kilo aldıkları bilinmektedir. Çevrenizde kilo fazlalığı ve obezite sorunu olanlarla konuşursanız, önemli bir kısmının kahvaltı öğününü atladıklarını öğreneceksiniz. Kahvaltı yapmayanlar sadece kolay kilo almakla kalmazlar. Kilo vermekte veya verdiği kiloları korumakta da güçlük çekerler. Düzenli kahvaltı alışkanlığı olmayanlarda kolesterol yüksekliğinin daha sık görüldüğü ve koroner arterosklerotik kalp hastalığı eğiliminin fazlalaştığı da belirtilmektedir.

Doğru beslenmeyi uygulayabilmek için önce alışkanlıklarınızı bırakmanız gerekiyor. Bu alışkanlıklar ya doğumdan itibaren başlayarak çocukluk ve ergenlik dönemlerinde anne, anneanne veya babaannenin birey üzerindeki etkisinden ya da okul hayatı, iş hayatı, reklam sektörünün çok gelişmesinden dolayı görsel etkilerden kaynaklanmış sadece karın doyurma amacı ile yapılan yanlış beslenme alışkanlıklarından mı?

Çocuk ve Yaşlılar İçin Şart

Kahvaltı öğününün mutlaka alınması düzenli dengeli ve yeterli bir kahvaltı alışkanlığı çocuklar, gençler ve yaşlılar için daha önemlidir. Çocuk ve gençlerde kahvaltı yapmama ya da kahvatıda yetersiz besin tüketme yanlışlığı, öğrenme ve algılamayı bozmakta, bellek yeteneğini olumsuz yönde etkilemekte, okuldaki başarı düzeyini düşürmektedir. Yaşlılarda bellek kusurlarına, algılama bozukluklarına ve kas güçsüzlüğüne daha erken sebep olabilir.



Pek çok araştırma düzenli kahvaltı alışkanlığı olanların daha uzun yaşadıklarını, daha genç ve geç yaşlandıklarını ortaya koymaktadır. Kilo kontrolünüzü koruyabilmek, kolesterol yüksekliğinden korunabilmek, daha geç ve genç yaşlanabilmek, kısacası kaliteli bir hayat sürüp daima formda olabilmek için kahvaltı yapmayı unutmamalısınız.

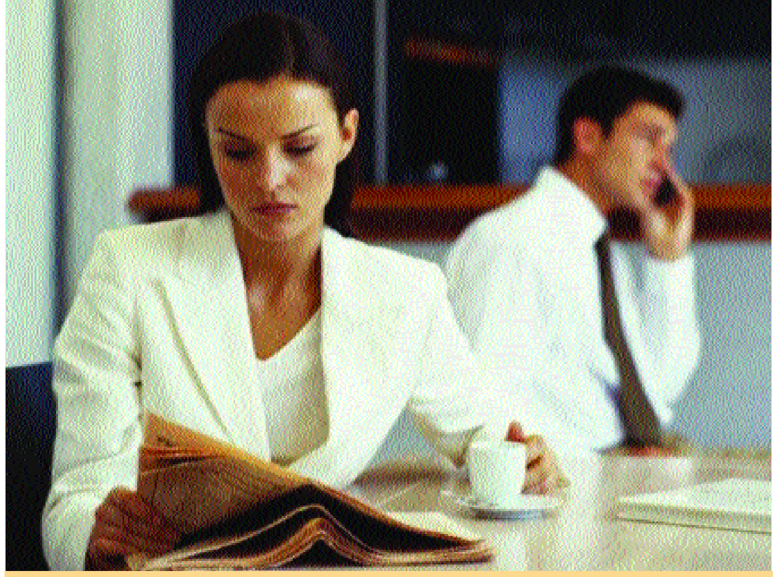
Doğru ve Dengeli Beslenme

Dengeli ve doğru beslenme insanların beyinlerinde oluşmuş yanlış yemek yeme alışkanlıklarından kurtulması ile başlamalıdır. Gıda maddelerinin alımında amaç tokluk hissi olmamalıdır. Tokluk hissi gıda maddelerinin vücuda alınışından 20 dakika sonra beyne ulaşır. Bu zaman içinde alacağınız gıda maddeleri metabolizmanız için fazla olabileceğinden dolayı yanlış beslenme, dolayısıyla sağlıksız bir vücut meydana gelir. Alınacak gıda maddeleri ağır ağır ve çok çiğnenerek yenilmelidir. Sofradan her zaman tokluk hissi duyulmadan kalkılmalıdır. 3 ana ve 2 ara öğün atlanmamalıdır. Doğru beslenme alışkanlıklarını kazanmanız gerekmektedir, doğru ve düzenli beslenmenin yanında bedensel egzersizlere de önem verilmelidir. Her insanın vücut özellikleri farklılık gösterdiği için her insanın beslenme düzeni de farklı olacağından bireysel beslenme programları düzenlenmeli ve bir

denge içinde hayat boyu devam edilmelidir. Hayatınızı kısa süreli diyetler ile yaşayacağınıza uzun vadeli doğru ve dengeli programlar seçmeyi denemelisiniz.

Sütlü Kahvaltı, Performansı Yükseltiyor

Ülkemizde çok sayıda ailenin, çocukları için hazırladığı kahvaltıda süt yerine peynire yer verdiği belirtilerek, sağlıklı bir gelişimin sağlanması için sütün içilerek tüketilmesi gerektiği kaydediliyor. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Koruma ve Kontrol Genel Müdürlüğü'nün "www.kkgm.gov.tr" adresli internet sitesinden alınan bilgiye göre, süt, özellikle çocukların fiziksel gelişimi açısından büyük önem taşıyor. İçerdiği galaktozla beyin ve sinir dokularının oluşumunda önemli rol oynayan süt, bağırsaklarda hastalık yapıcı mikroorganizmaların gelişimini önlüyor. Hücre ve dokuların oluşması açısından gerekli protein içeren süt, düzenli tüketildiğinde sağlıklı büyümeyi sağlaması, kasların kasılmasına yardımcı olması ve ödem yapan sıvıların toplanmasını önlemesi açısından hayati önem taşıyor. Özellikle kahvaltılarda tüketilen süt, çocuklarda konsantrasyonu artırıyor. Kahvaltılarda düzenli olarak içilen süt, hata yapma oranını düşürürken, yaratıcılığı ve çalışma hızını artırarak çocukların okul başarısının yükselmesinde önemli rol oynuyor. Sitede, sağlık açısından bu kadar önemli olmasına karşın sütün Türkiye'deki tüketiminin yok denecek kadar az olduğu belirtiliyor. Kişi başına düşen yıllık işlenmiş içme sütü tüketimi, Avrupa ülkelerinde 60-170 litre arasında değişirken, Türkiye'de bu rakam, sadece 5 litreyle sınırlı kalıyor. Ülkede çok sayıda ailenin, çocukları için hazırladığı kahvaltıda süt yerine peynire yer verdiğinin belirtildiği sitede, sağlıklı bir gelişimin sağlanması için sütün içilerek tüketilmesi gerektiği kaydediliyor.



Sağlıklı Beslenme İçin...

Doğru beslenme alışkanlıkları edinmek için takip edilmesi gereken kritik faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

• Sabah kahvaltı yapmadan güne başlamak şişmanlığın oluşmasına zemin hazırlamaktır. Ne kadar az zamanınız olursa olsun ister meyve ile veya 1 dilim ekmek 1 parça peynirle kahvaltı yapmalısınız. Uyandıktan 1 saat sonraya kadar kahvaltı etmeniz metabolizmanızın iyi çalışması için gereklidir.

• Sabah kahvaltıda yiyeceğiniz gıda maddelerinin protein, yağ ve karbonhidrat oranlarına dikkat edilmelidir. Sabah karbonhidratlar (ekmek, yulaf), muhakkak alınmalıdır.

• Kahvaltılarımızda sebze ve meyveye yer verilmeli böylece beynin enerji ihtiyacı olan glikoz daha rahatlıkla salgılanabilsin.

• Öğünlerimizde kimyasal maddelerden özellikle uzak durmalısınız.

• Günlük vitamin ihtiyaçlarınızı eğer besin maddelerinizden alamıyorsanız vitaminleri sabahları kahvaltıdan almayı denemelisiniz.

• Kahvaltılarınızdaki karbonhidrat öğle ve akşam yemeğindeki karbonhidratlar daha fazla olabilir.

• Sabahtan akşam yemeğine doğru karbonhidratlarda azalma olması gerekirken sebzede ise durum daha farklı olarak sabahtan akşama doğru artan bir biçimde alınmalıdır.

• Protein alımı insan vücudu için çok önem taşır. Protein hayvansal ürünlerden alınacağı gibi bitkisel proteinlerden de alınabilir.

• Bitkisel proteinin (mercimek, kuru fasulye vs.) içinde belirli oranda karbonhidrat bulunmaktadır.

• Karbonhidratsız (ekmek, patates, pilav vs.) beslenme şekilleri insanları güçsüz ve mutsuz yapmaktadır. Bunun için günlük karbonhidrat alımları dengeli bir biçimde olmalıdır.

• Vücudun sıvı ihtiyacı su ile karşılanmalıdır.

• Günlük sıvı alımı sabahtan başlayıp akşam yatıncaya kadar düzenli bir şekilde 2 ile 3 litre arasında olmalıdır.

• Günlük gıda maddeleri 20 ile 30 arasında yağlardan oluşması gerekmektedir. Bunların % 10'u hayvansal, % 10'u tekli doymamış yağlardan, % 10'u ise çoklu doymamış yağlardan alınması gereklidir.

• Yağsız bir beslenme yöntemi hormonal sistemi bozmakta, bunun sonucunda da karbonhidrata olan istek giderek artmaktadır.

KADİR ABALI
kadir@ekocerceve.com

Hangi Çiğ Köfte Zararlı ?

İzmir'de domuz etinden yapılan çiğ köfteden yiyen tüketicilerin rahatsızlanması sonrasında alevlenen, "Çiğ köfte zararlı mı?" tartışmalarına Gurme Ramazan Bingöl, yeni bir boyut getirdi. Çiğ köftenin Hz. İbrahim'den beri tüketildiğine dikkat çeken Ramazan Bingöl, Gerçek ve sağlıklı çiğ köfte kuzu veya dana etinden yapılır. Domuzda bulunan Trişinozist bakterisi dana ve kuzu etlerinde bulunmaz" dedi. Ramazan Bingöl; çiğ köftenin değil, onu yapan insanların ve yapım ortamıyla kullanılan malzemelerin sağlık açısından tehdit oluşturduğuna vurgu yaptı. Saatlerce tezgahta bekletilen çiğ köftenin sağlığa zararlı bir nitelik kazandığını belirten Bingöl, şöyle devam etti: "Sabah saatlerinde yoğurulan 20-30 kg çiğ köftenin içine ne olduğu bilinmeyen maddeler konulup satışa sunulmakta, doğal olarak 7-8 saat bekletilen çiğ köftede insan sağlığına zarar verecek bakteriler oluşmaktadır". Hijyenik ortamda ve usulüne uygun yapılan çiğ köftenin kolestrolü düşürmek gibi birçok faydası bulunduğunu ifade eden Ramazan Bingöl, bu durumun 100.Yıl Üniversitesi'nde ve Trakya Üniversitesi Gıda Mühendisliği Ana Bilim



Dalı'nda yapılan bilimsel çalışmalarla tespit edildiğini kaydetti.

Markanızı İzliyor Musunuz?

Markalar, sahip oldukları ticari değerin yanı sıra marka sahipleri için manevi değer de taşımaktadır. Bu bakımdan marka oluşturmak kadar onun imaj ve itibarını da korumak için gayret gösterilmelidir. Marka sahipleri, markalarıyla karıştırılma ihtimali bulunan veya markalarının prestijine zarar verebilecek nitelikte gördükleri markaların tescilini önlemek için marka izlemesi yapmalıdır. Bu konuda neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda Destek Patent A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı M. Orhan Eriman, şu bilgileri verdi; "Marka İzleme işlemi, Türkiye'de müracaatı yapılan markaların periyodik olarak taranması suretiyle benzer markaların ayıklanması ve bu markalar aleyhine süresi içinde itiraz edilmesi anlamını taşımaktadır. Marka İzleme işlemi yapan bir marka sahibi tescilli markasına benzer olarak gördüğü ve henüz tescil edilmemiş markaların tescilini çok az bir masrafla engelleyebilir.

İzlemeyi Marka Vekilleri Yapıyor

Markanın İzlenmesinin marka sahipleri tarafından yapılması zor olabilir. Zira günlük hayatın telaşı içinde her biri 1500-2000 sayfadan oluşan Resmi marka Bültenlerinin taranması zor olacaktır. Bu nedenle marka takibinin marka tescil ve takibinde uzman bir marka vekili firma ile yapılmasında profesyonel anlamda yarar mevcuttur. Destek Patent A.Ş., bu konuda ülkemizin önde gelen kuruluşlarındandır. Firma veri tabanında Türkiye'de şimdiye kadar tescil edilmiş tüm markalar kayıtlı olduğu gibi (1879 dan beri tescilli ve yaşayan tüm markalar) aylık olarak resmi markalar yanında Resmi Marka Bültenleri de kayıtlara aylık olarak girilmektedir. Marka İzleme işlemi yapılan müşterilere otomatik olarak markalarına benzer bir markanın itiraza açıldığı bildirilmektedir. Gerektiğinde firmada görevli uzmanlar müşterileri yönlendirmekte ve ilana açılan markalara itiraz yapmanın yerinde olup olmayacağı konusunda profesyonel destek sunmaktadırlar".



Hamidiye'den, "Flüörürlü Su"

İstanbul Büyükşehir Belediyesi kuruluşlarından olan Hamidiye Kaynak Suları A.Ş., kuruluşunun 100. yılında, "Flüörürlü Su"yu piyasa sundu. "Flüörürlü Su"yun ilk defa Türkiye'de bardak ambalajla piyasaya sunulduğuna dikkat çeken Hamidiye Kaynak Suları A.Ş. Genel Müdürü Arif Dağlar, "Çocukların ve hamile bayanların flor ihtiyacını karşılayan bu suyumuz, diş çürümelerini yüzde 70 oranında önlemenin yanı sıra, kemik gelişimine de katkı yapmaktadır" dedi.

Petek Plastik'e "Yenilikçi Ödülü"

Dünya Gazetesi ve Global Tanıtım işbirliği ile düzenlenen Dünya Genç Girişimci yarışması Konya bölgesi "Yenilikçi Ödülü"nü Petek Plastik Genel Müdürü Kazım Öztürk aldı. Teknolojiye büyük önem verdiklerini anlatan Nazım Öztürk, Alman Bekum ve Sidel gibi plastik teknolojisinde isim yapmış firmaların makineleriyle üretimlerini gerçekleştirdiklerini söyledi.

Çok katlı plastik (Coex) teknolojisini kurarak tüketicinin kullandığı ürünlerin ömrünü uzattıklarını belirten Öztürk, "Çok katmanlı şişe olan Coex, oksijen geçirgenliği az olması nedeniyle içine konulan ürünün özelliğinin kaybetmesini engeller. Bu sayede ürünlerin raf ömrü uzar " dedi.



Konya Büsan Organize Sanayi Bölgesi'nde 14 yıldır faaliyette bulunan Petek Plastik, ileri teknoloji ile donatılmış tesislerinde kolonya şişesinden kozmetiğe, deterjandan gıdaya ve zirai ilaçlardan otomotiv yan sanayiinde kullanılanlara kadar 200'ü aşan çeşitte şişe ve kapak üretimi yapıyor. Şirketin genç Müdürü Kazım Öztürk, yaptıkları yeni yatırımlarla hedef büyüttüklerini ve hedeflerinin aylık 3 milyon şişe ve 3 milyon kapak üretmek olduğunu söyledi. Firma, yeni yatırımlarıyla 20'lik ve 30'luk sanayi bidonu da üretmeyi planlıyor.

Ülker'den İş Ortaklığı Teklifi

Ülker Grubu bünyesinde faaliyet gösteren Bizim Toptan Satış Mağazaları, kuruluşunun ikinci yılında 27 ilde 40 mağazaya ulaştı. Ülker, sadece esnaf ve işyerlerine alışveriş imkanı sunan, gıdadan temizliğe tüm ürün çeşitlerinin toptan satışını yapan Bizim Toptan Satış Mağazaları'nın sayısını artırmak amacıyla iş ortakları arıyor. Şirket tarafından gazetelere verilen ilanda, 2 yılda 27 ilde 40 mağazaya ulaşan Bizim Toptan'ın toplam 114 il ve ilçede daha mağaza açarak, tüm ülkeye yayılmasının hedeflendiği bildirildi. İlanda, Bizim Toptan mağazası açmak isteyen, şehir merkezine en fazla 2 km uzakta ve minimum 1000 metrekare kapalı alana sahip bina sahiplerinin ayrıntılı bilgileri 0216 4744280 nolu telefondan veya www.bizimtoptan.com internet adresinden alabileceği bildirildi. Bizim Toptan Satış Mağazaları için ortalama 300 bin dolardan başlayan bir yatırımın söz konusu olduğunu belirten Bizim Toplu Tüketim Genel Müdür Yardımcısı Nusret Kayhan Apaydın, bir mağazanın aylık cirosunun ise 500 bin-2 milyon dolar arasında değiştiğini kaydetti.

Gıda Paketlemesine Tam Çözüm

Türkiye'de en fazla gıda makinesi üreten firmalardan birisi olan Yılmaz Makine, tam otomatik stick dolum makinesi SP 2106'yı piyasaya sundu. 20 yılı aşkın bir maziye sahip olan şirket; başta tam ve yarı otomatik küp şeker üretim ve paketleme tesisleri olmak üzere 17 çeşit tam otomatik gıda, kimyasal ve kozmetik mamul paketleme makinesi üretiyor. Ar-Ge çalışmaları sayesinde her yıl en az 2 yeni makineyi ürün portföylerine kattıklarını belirten Yılmaz Makine Yönetim Kurulu Başkanı Hüseyin Yılmaz, paketlemede tam çözüm olma yolunda emin adımlarla ilerlediklerini kaydetti. Tüm makinelerinin CE sertifikasına sahip olduğunu vurgulayan Hüseyin Yılmaz, tesisleriyle ilgili şu bilgiyi verdi; " Hadımköy'deki 8 bin metrekaresi açık, 8 bin metrekaresi kapalı olmak üzere toplam 16 bin metrekarelik alanda 70 uzman personeli ile üretim yapan şirketimiz, birinci kalite malzeme kullanarak ürettiği makineleri 20'yi aşkın ülkeye ihraç etmektedir".



ADEM ÖZBAY

Herşeyi Yazamadım (Bir Kaymakamın Kaleminden), Ahmet Çınar, 351 Sayfa, Etkin Kitaplar

Anıların yaşlandıktan-emeklilikten sonra yayınlanması daha çok rastlanan bir durum.

Ancak kendisi bir kaymakam olan yazar, "Anıları okuyucularla paylaşmak için yaşlanmak gerekmez" deyip dışarıdan gözlemlediği veya başından geçen Türkiye gerçeklerini yazmış.

Güneydoğu Anadolu'dan toplumsal manzaralar hakkında ipuçlarının verildiği kitapta, bürokrasinin işleyişi ve askerin rolü gibi konular yanında yazarın Türkiye'deki bazı sosyal ve ekonomik problemlerle ilgili özgün görüşlerini de bulmak mümkün.

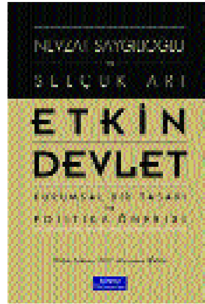




Geleceğin Toplumunda Yönetim

Peter Drucker, 264 sayfa, Hayat Yayınları

Geleceğin Toplumunda Yönetim, Peter Drucker'ın beş yıldan bu yana, gelecek öngörüleriyle ilgili en çarpıcı makalelerinin bir derlemesi. Drucker kitapta, çarpıcı ve açık bir şekilde proaktif bir yönetim için bugünün toplumunun ve iş dünyasının karşılaşacağı en kritik konuları tavsiyeler, uyarılar ve talimatlar sunarak sıralıyor. Beş bölüme ayrılan eser, bilgi devrimini ve onun oluşturduğu bilgi toplumunun analizini yaparak başlıyor. Son zamanların tahmin edilmesi güç demografik, ekonomik ve sosyal dönüşümlerini irdeleyerek Gelecek Toplumun bir altyapısını çizmeye çalışıyor. Örneğin gelişmiş dünyada genç nüfusun sayısındaki hızlı düşüş, büyük pazarın olanaklarında ve yapısında büyük bir iş açacak gibi görünüyor. Bilgi teknologlarına doymaya başlayan bir işgücü içinde geleneksel personel politikaları hızla modası geçmiş hale dönüşüyor. O halde onların yerini ne alacak? Ve girişimciler, artan bir şekilde, girişimcinin işçisi olmaksızın onun hesabına çalışan insanlardan oluşan işgücünü nasıl yönetecekler? Bu kitap, bugünün değişimlerinin geleceğin ekonomik ortamını nasıl etkileyeceğini bilmek isteyenler için yazılar içeriyor.



Etkin Devlet

Nevzat Saygılıoğlu, Selçuk Arı, 344 sayfa, Sabancı Ün. Yayınevi

Yaşadığımız dünya hızla değişirken, bu süreçte ülkeler de kendi iç ve dış dinamiklerine göre, farklı biçimlerde etkileniyor. Değişim süreci, bireylerin ve toplumların devletle ilgili görüş ve beklentilerini de şekillendiriyor. Peki ya devletler? Onlar bu değişime ayak uydurabiliyor mu?

Bu kitapta, dünyadaki gelişmeler özetlenirken, Türkiye'deki devlet ve yönetim olgusu da masaya yatırılıyor. "Etkin" ve "vatandaş odaklı" bir devlet yapısının kurulabilme olanakları tartışılıyor.

Devlet yapısından istihdam biçimlerine, siyaset sanatından kamu yönetim tarzlarına kadar pek çok alan ele alınıp, zihniyet ve davranış kalıplarına ilişkin örnekler sunuluyor.

Mevcut yönetim anlayışı ve uygulamalar teorik, pratik ve etik yönleriyle sorgulanırken, bilgi çağının kavram ve teknolojilerinin yeniden yapılanma sürecindeki işlevi araştırılıyor. Temel sorunların çözümü yolunda risk alma ve başarma cesaretine sahip birey ve kurumlar için, Etkin Devlet yararlı bir yol gösterici...

Türkiye,

Arnold J. Toynbee & Kenneth P. Kırkwood, 283 Sayfa, Birey Yayıncılık

Türkiye'nin imparatorluktan cumhuriyete geçiş serüvenini anlatan kitap, son elli yıl içinde Türkiye'de meydana gelen olağanüstü metamorfozu anlamak isteyenler için gerekli doneleri veriyor. Özellikle Bizans ve Yunan tarihi konusunda Profesörlük kariyeri olan Arnold J. Toynbee, 1921-22 yılları arasında cereyan eden Türk Kurtuluş savaşı sırasında savaş muhabirliği de yaptı. Osmanlı coğrafyası hakkında doğrudan araştırma ve gözlemlerde de bulunan yazar, Cumhuriyetin kuruluşuna şahitlik yapmanın kazandırdığı bilgi birikimi ve İzmir'de tarih öğretmenliği yapan arkadaşı Kenneth P. Kırkwood'un desteğiyle hazırla-



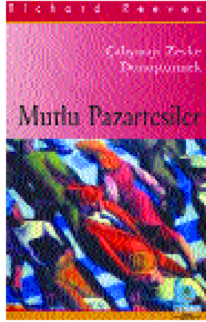
dığı kitap, Türkiye'nin batılılaşma sürecinde yaşadıkları hakkında da ipuçları veriyor.

Yerel Yönetimler Reformu

Erol Kaya, 303 Sayfa, İlke Yayıncılık

Pendik Belediye Başkanı Erol Kaya tarafından hazırlanan kitap, kamu yönetimi konusundaki genel bilgilerden sonra Türkiye'nin yerel yönetimler deneyimini aktarıyor. Şimdiye kadar girişilen kamu reform planlarını da ele alan yazar, uygulamadan gelen tecrübesiyle mevcut yerel yönetim sistemini irdelemek yanında alternatif düzenlemeler öneriyor. Yeni hizmet alanını, "Sosyal belediyecilik" olarak tanımlayan yazarın aynı yayınevinden çıkan konuyla ilgili iki kitabı daha bulunuyor. Kitaplardan birisi; 'Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001" diğeri ise, "Kentleşme ve Kentlileşme" adını taşıyor.





Mutlu Pazartesiler

Richard Reeves, Mess Yayınları, 215 sayfa

Modern zamanlar çalışma karşıtı anlayışla ön plana çıktı. Günümüzde de hükümetler, şirketler ve işçi sendikaları çalışma karşıtı bir yola girmiş ve büyük çapta oraya saplanıp kalmış durumdalar.

Hatta çalışma, modern yaşamın, en kötü sorunlarının birçoğunun nedeni olarak gösteriliyor: Stres, boşanma, kalp hastalıkları, gençlik suçları, intihar uykusuzluk, kanser, depresyon… Mutlu Pazartesiler'in yazarı Richard Reeves ise şunu vurguluyor: "Çalışmanın kötü bir şey olduğunda ısrar etmekle, onu daha iyi hale getirme fırsatlarını kısıtlamaktayız.

Sorun çalışmanın kötü bir şey olması değil, bizim çalışmaya karşı tutumumuzun kötü olmasıdır. Artık yeni bir başlık atma zamanıdır: Çalışmak Harika Bir Şeydir."

Mükemmelliği Ararken

Günseli Özen Ocakoğlu, Rota Yayınları, 96 sf.

Kişisel trajedilerimizin en orta yerinde bile keşfedilmesi gereken bir çıkış noktası bulunur. En son ne zaman aradınız dostları; en son ne zaman paylaştınız bir hüznü ya da sevinci içtenlikle; en son ne zaman birlikte oldunuz 'o hiç vaktim yok' gerekçesini ileri sürmeden ve en son ne zaman beraber



oldunuz bir süre sonra sadece anılarıyla yaşadığınız insanlarla. Zorlukları ve acıyı sevmeyi bile öğrenmeliyiz belki. Çünkü hayatımızın en güzel anları zorlukları aştığımız anlardır...

Başarılı Siyasetçinin El Kitabı,

Doç. Dr. Osman Özsoy, Hayat Yayınları 200 Sayfa

Her toplumun sosyal refleksleri, seçmen-siyasetçi ilişkileri ve hedef kitleye ulaşmak için kullanılabilecek iletişim stratejileri birbirinden farklıdır. Seçmen davranışları il-



den ile, ilçeden ilçeye, hatta semtten semte farklılık gösterebilir.

Seçim stratejisi geliştirenler, toplumun tüm kesimlerinin farklı taleplerini göz önünde tutmak zorundadır. İstanbul'un Ulus semtinde oturanların köpeklerini dolaştırmak için yürüyüş parkuru ve sun'i şelale isteklerini de, buraya sadece birkaç kilometre mesafedeki Aayazağa'da çamur yüzünden okula gidemeyen çocuklar için yol ve su baskınlarını önlemek için dere ıslahı taleplerini de... Etkin iletişim, ihtiyaçlara hitap edebilmektir. Seçmenin önceliklerini kavrayamamış siyasetçi ve bunları çözmeyi programına almamış bir partinin başarılı olması beklenemez. Peki nasıl başarılı olunur? İşte bu kitap, siyasetçinin nasıl başarılı olacağını anlatmaya çalışıyor.

Ekonomi Politika,

Krizma Yayıncılık, 64 sayfa

Ekonomi dergileri kervanına bir yenisi daha katıldı. Artı Ekonomi Politika adıyla görücüye çıkan derginin Yazı İşleri Müdürlüğünü Recep İncecik yürütüyor. Aylık olarak okuyucuya ulaşmayı hedefleyen derginin ilk sayısında Kamu Reformu masaya yatırılmış. Dergiyi gazete bayilerine de verdiklerini belirten Recep İncecik, "Neden Ekonomi Politika?" sorusunu şöyle cevaplıyor: "Çünkü, ekonomi ve siyaset, ciddi şekilde dengelenmiş durumda. Artık siyaset büyük ölçüde ekonomi için yapılıyor.

Ekonomide başarısız olanın diğer alanlardaki siyaseti başarılı da olsa pek başarılı bulunmuyor. Dergimiz, genel olarak siyasetin klasik anlamda sağ kanadında kalan siyaset önderlerine ve kurumlarına ekonomik pencereden objektif olarak bakacak. Türkiye ekonomisi büyüdükçe, refah düzeyi arttıkça demokratikleşme de artacak diye düşünüyoruz. Bu yüzden de girişim, inanç ve düşünce özgürlüğünün sağlanmasına önem veriyoruz. Derginin misyonu bu yönde kamuoyu oluşturmak ve Türkiye'nin daha zengin daha demokratik bir ülke olmasına katkı sağlamak".

